

УДК 005.7
ББК 65.291.212
Л 38

Рецензенты: В. А. Михарева, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой профессиональной переподготовки Института повышения квалификации и переподготовки кадров Гомельского государственного технического университета им. П. О. Сухого;
Л. К. Климович, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой менеджмента Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации

Рекомендован научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 11 декабря 2012 г.

Левченко, Е. А.

Л 38 Управление организацией: теоретические основы : курс лекций для студентов специальности 1-26 03 01 «Управление информационными ресурсами» / Е. А. Левченко, А. И. Богуш. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2013. – 80 с.

ISBN 978-985-540-043-2

**УДК 005.7
ББК 65.291.212**

ISBN 978-985-540-043-2

© Левченко Е. А., Богуш А. И., 2013

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2013

ВВЕДЕНИЕ

В деятельности современных организаций происходят существенные изменения, которые отражают процессы интеллектуализации и переход к инновационной экономике. Знания и интеллектуальные ресурсы признаются решающим фактором инновационного развития, в связи с чем возникает ряд организационных проблем, связанных с формированием и развитием структур управления, управлением знаниями и использованием информационных технологий.

Наряду с этим в условиях усиливающихся процессов глобализации и интеллектуализации возрастают требования к повышению уровня знаний и профессиональных компетенций управленческих работников, необходимых для формирования конкурентных преимуществ и повышения эффективности работы организации. Современные специалисты должны владеть новыми методами и способами управления, гибко реагировать на изменения во внутренней и внешней среде деятельности любой организации.

Управление организацией является базовой дисциплиной, формирующей представление об управлении с учетом требований инновационной экономики. Проблемное поле дисциплины охватывает эволюцию организационных форм и принципов, организационно-управленческие концепции и тенденции в изменении организационных структур, законы функционирования и развития организаций, влияние внутренней и внешней среды на эффективность функционирования организаций, методы управления, а также классические и современные функции управления.

Курс лекций по дисциплине «Управление организацией» отражает результаты научных исследований в области управления и опыт их практического использования в организациях, ориентирован на новое управленческое мышление и способствует получению студентами знаний и приобретению навыков в области управления современными организациями с учетом тенденций, происходящих в инновационной экономике.

Тема 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Предмет, методология и основные методы управленческой теории

Определяющая роль в обеспечении жизнеспособности организации и достижении ею своих целей принадлежит науке об управлении – управленческой теории.

Управленческая теория – это система научных знаний об отношениях между субъектами и объектами управления. Теория управления дает возможность рассматривать возникающие прямые и обратные связи между субъектом и объектом управления с использованием комплексного подхода, системно и во взаимосвязи с другими науками.

Предметом науки управления являются отношения субъекта и объекта управления, возникающие в процессе их взаимодействия (цели, задачи, принципы, функции, методы, организационные структуры и др.).

Методология теории управления включает совокупность общенаучных и специальных принципов и инструментов познания управленческих отношений: анализ и синтез, индукция и дедукция, методы ситуационного анализа, SWOT-анализ, факторный и системный анализ, моделирование и др.

Теория управления является основой теории организации – одной из важнейших управленческих наук.

Теория организации – наука, изучающая принципы, законы и закономерности возникновения организации как явления, ее эволюцию, механизмы функционирования, взаимодействия ее частей и элементов между собой, а также с внешней средой для достижения намеченных и (или) проектирования новых целей.

Теория организации использует теоретико-методологическую основу теории управления, выработанную в процессе труда, опыта, научных исследований и практики управления.

Основополагающая задача теории организации – изучение влияния индивидуумов и групп людей на функционирование организации, происходящие в ней изменения и обеспечение эффективной, целенаправленной деятельности для получения необходимых результатов.

Теория организации тесно взаимосвязана также с экономической теорией, экономикой предприятия, социологией и психологией, информатикой, кибернетикой (наукой об общих закономерностях процессов управления и передачи информации в различных сферах) и другими науками, достижения которых она использует для решения этих задач, а также рядом управленческих дисциплин (стратегиче-

ский маркетинг, управление персоналом, финансовый менеджмент, инновационный менеджмент и др.).

Объектами этой дисциплины являются предприятия, фирмы, компании всех отраслей народного хозяйства, выпускающие различные виды продукции и оказывающие производственные услуги.

Предмет теории организации составляют организационные отношения людей в процессе совместной деятельности и закономерности их развития.

1.2. Подходы к науке управления организацией

Существует четыре основных подхода к управлению организациями: классический (традиционный), процессный, системный, ситуационный.

Суть *традиционного* подхода состоит в том, что отдельно рассматривается работа, администрирование, персонал, мотивация труда, лидерство, организационная культура и т. д.

В соответствии с *процессным* подходом управление рассматривается как процесс, отражающий серию взаимосвязанных действий, или управленческих функций: планирование, организация, мотивация и контроль. Данные функции управления (планирование, организация, мотивация и контроль) имеют две общие характеристики:

- они требуют принятия решений;
- для всех необходима коммуникация, или обмен информацией.

Поэтому связующими процессами являются принятие решений и коммуникации.

Суть *системного* подхода состоит в следующем: организация рассматривается как система, со своим входом (цели, задачи), выходом (результаты работы по показателям), обратными связями (между персоналом и руководством, поставщиками и менеджерами, покупателями и менеджерами, покупателями и внутренними сбытчиками и т. д.), внешними воздействиями (налоговое законодательство, экономические факторы, конкуренты и т. д.). Основными целями при системном подходе являются повышение синергичности, обеспечение устойчивости функционирования организации, обеспечение адаптивности работы организации и др. Применение данного подхода позволяет руководителям увидеть организацию в единстве и взаимосвязи составляющих ее элементов.

Суть *ситуационного* подхода состоит в следующем: методы управления могут меняться в зависимости от ситуации; на практике результа-

ты деятельности организации анализируются в различных ситуациях; определяются наиболее значимые ситуационные факторы, влияющие на показатели хозяйственной деятельности в динамике, прогнозируются последствия (будущий спрос, затраты, финансовые поступления и т. д.); на основании полученных данных планируется будущая деятельность организации. Часто ситуационный анализ проводят методами экспертных оценок, «мозгового штурма (атаки)», с использованием кейсов – деловых ситуаций, помогающих накапливать практический опыт и принимать правильные управленческие решения.

Ситуационный подход тесно связан с концепцией *стратегического управления*, одним из основоположников которого является крупный американский специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф. Ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления».

В исследовании организаций также применяются комплексный и аспектный подходы. *Комплексный* подход требует составления приоритетов ключевых элементов и учета наиболее важных элементов во взаимосвязи. В соответствии с *аспектным подходом* учитываются отдельные ключевые элементы при анализе или синтезе организационных образований.

1.3. Соотношение понятий «менеджмент» и «управление»

Одним из важнейших факторов развития и функционирования организаций является рациональная управленческая деятельность, получившая название «менеджмент». Понятия «менеджмент» и «управление» употребляются в экономической литературе как синонимы. В широком смысле слова *управление* – это целенаправленное воздействие субъекта управления (управляющей подсистемы) на объект управления (управляемую подсистему) для достижения определенных целей.

В современной теории и практике *менеджмент* определяется как самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение намеченных целей организации (предприятия, корпорации) путем рационального использования материальных, трудовых и иных ресурсов с применением принципов, функций и методов механизма менеджмента.

Менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста-менеджера, а в качестве объекта – хозяйственную деятельность организации, ее конкретную сферу или подразделение (производство,

сбыт, финансы, научные исследования и разработки и другие сферы).

Определение целей организации – один из главных элементов в менеджменте. Различают *общие* цели, определяющие направления и концепцию развития организации в целом, и *специфические*, которые разрабатываются по основным видам ее деятельности в рамках общих целей. Управление путем постановки целей осуществляется с учетом оценки потенциальных возможностей организации и ее обеспеченности соответствующими ресурсами, а также угроз и возможностей внешней среды.

Рациональное использование ресурсов предполагает достижение целей при минимуме затрат и максимуме полученного результата.

Механизм менеджмента – внутреннее устройство, принципы, функции, методы, процедуры, объективно обусловленные осуществлением хозяйственной деятельности.

Принципы менеджмента – фундаментальные истины, правила, на которых строится система управления.

Функции менеджмента представляют собой особые виды деятельности, выражающие направления или стадии осуществления целенаправленного воздействия на объект управления. Функции отвечают на вопрос о том, кто и что делает в системе управления. Иногда под менеджментом понимают совокупность функций управления.

Методы менеджмента – это способы воздействия субъекта управления на объект управления для достижения целей. Они предполагают вариантность, выбор путей действия и определяют, каким образом воздействовать на объект управления, организацию.

Объектом управления выступает прежде всего организация.

Содержание менеджмента можно рассматривать в различных аспектах: как науку управления, искусство, практику, функции, процесс, люди (управляющие организацией), орган управления, процесс принятия решений.

Таким образом, менеджмент – интеграционный процесс, с помощью которого осуществляется профессиональное управление хозяйственной деятельностью организации, направленное на достижение целей (или получение прибыли путем рационального использования ресурсов – для коммерческих организаций).

1.4. Современные подходы к теории организации

Современные направления теоретических разработок отражают изменившиеся условия функционирования организаций и ориентиро-

ваны на новейшие технологии, поиск способов высокоэффективного и высокопродуктивного хозяйствования, прогнозирование потребительского спроса и создание конкурентных преимуществ, преодоление неопределенности будущего.

Среди основных современных направлений теоретических обобщений и разработок можно выделить следующие:

1. *Концепция внутренних рынков корпораций (или организационных рынков)*. Она характеризуется перенесением закономерностей и принципов рыночного хозяйства на внутреннюю деятельность корпораций. Линейные, функциональные, маркетинговые подразделения организаций, а также аппарат высших руководителей становятся автономными звеньями, которые покупают и продают товары и услуги, участвуя во внутрифирменном и межфирменном обороте, и объединяются едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской культурой.

Подразделения, имеющие широкую экономическую самостоятельность внутри предприятий, могут оперативно вносить изменения в производство товаров, предоставление услуг, во всю систему отношений с потребителями. На этой основе и с использованием информационных технологий формируются *сетевые организации* с распределенными автономными звеньями, так называемые *виртуальные корпорации*.

С данной концепцией схожа *концепция демократической корпорации*, предусматривающая широкую децентрализацию управления с развитием демократических форм и методов функционирования подразделений и руководителей.

2. *Теория альянсов (ассоциативных форм организации и управления)*. Интеграционные процессы в управлении, ориентированные на более эффективное использование всех видов ресурсов, приводят к появлению многообразных форм горизонтального объединения организаций. Примером могут служить так называемые горизонтальные корпорации, стратегические союзы, различные модификации конгломератов, консорциумов, холдингов, хозяйственных ассоциаций и групп.

Новая корпоративная модель предусматривает расширение кооперации среди конкурентов, поставщиков и потребителей. Компании объединяются для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые отдельно взятыми организациями не могут быть реализованы.

Особое внимание уделяется проблеме всестороннего развития человеческих ресурсов. Важное значение придается проблеме доверия – к системе управления, принимаемым решениям, их исполнению, ру-

ководителям.

3. *Реинжиниринг*, или перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления. Это комплексное оздоровление организаций и корпораций и всех без исключения их элементов, в том числе систем человеческих мотиваций и стимулов. В рамках этого направления рассматриваются новые импульсы повышения эффективности, связанные с сокращением размеров и оптимизацией хозяйствующих субъектов, а также потенциал матричных структур, органически сочетающих линейное и программное руководство, возможности деятельности комплексных целевых команд и др. Управленческий механизм фирмы настраивается на овладение рынком – анализ его емкости, организацию сбыта товаров, способы стимулирования продаж, обеспечение конкурентоспособности товаров и услуг.

4. Концепция *экологически осознанного руководства* организацией, в центре внимания которой находятся экологические процессы, экологическая ответственность, экологическая эффективность деятельности. Управление ориентировано на контроль за использованием ресурсов и предотвращение образования вредных веществ.

Тема 2. ЭВОЛЮЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ И ПРИНЦИПОВ

2.1. Эволюция взглядов на организацию

Объективные условия функционирования организаций внесли немало нового в развитие взглядов, научных концепций и управленческой практики.

Классическая теория организации

К известным авторам, внесшим основной вклад в развитие главных разделов классической теории, относятся Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Л. Ганнт, Х. Эмерсон, М. Л. Кук (научное управление); А. Файоль, Дж. Д. Лизней, Л. Урвик (собственно теория организации); М. Вебер (бюрократическая теория).

Одна из первых попыток проанализировать организационные аспекты управления была предпринята Ф. Тейлором и его последователями, которыми определены черты *научного управления*: разделение планирования работ и их выполнения; функциональное руководство группой; исследование в действии и во времени; премиальная система заработной платы; отбор и обучение работников. В основе научного

управления – работа, выполняемая в низовом звене организации.

Исследования по *собственно теории организации* стали проводиться на систематической основе в период 1890–1940 гг. наряду с углублением разработок по научному управлению. В центре внимания этих исследований – вся организация, а не работа, производимая отдельными звеньями или членами организации. Были сформулированы принципы организации, критерии формирования организационных структур, создания системы подразделений, определения управляемости и делегирования прав и ответственности.

Согласно *бюрократической теории организации* Макса Вебера бюрократия относится к социологическим представлениям о рационализации коллективной деятельности. Он описывает схему организации, которая гарантирует предсказуемость поведения наемных работников. Бюрократическая структура делает возможным, как считал М. Вебер, высокий уровень учета результатов для руководства организации и для тех, кто связан с ней. М. Вебер полагал, что для того, чтобы извлечь максимальную выгоду из бюрократической формы, организация должна принять определенную стратегию развития.

Современные теории организации

Теория административного поведения. Ученый Герберт Саймон в своих работах исследовал процессы влияния установленных целей на рациональное поведение в организациях. Он предложил *концепцию административного работника*, в соответствии с которой работник преследует собственные интересы, но не всегда знает, каковы они. Он осознает только несколько из всех возможных вариантов действий и склонен принять адекватное решение, а не оптимальное.

С точки зрения Саймона, организации могут упростить процесс принятия решений – ограничить цели, на которые направлена деятельность. Саймон указывает, что цели влияют на поведение, только когда они являются частью решения о том, каким должно быть поведение. Цели определяются на основе ценностных предпосылок решений. Конечные цели организаций могут служить отправной точкой для конструирования цепочек «средства-цели».

Универсальная теория формирования организаций – так называемая *теория Гласиера* появилась в результате осуществления долгосрочного исследовательского проекта в конце 1940-х гг. в Гласиеровской металлической компании в Лондоне.

Теория Гласиера выделяет сосуществование по меньшей мере четырех подсистем в каждой организации: исполнительской, апелляционной, представительской, законодательной. Каждая из этих подсистем выполняет свойственные ей функции в рамках организации, и в то же

время они частично пересекаются и взаимодействуют друг с другом.

Теория организационного потенциала. В начале 1970-х гг. американский ученый Игорь Ансофф выдвинул ряд новых идей, касающихся подходов к пониманию и развитию организационных структур управления. Промышленную организацию он рассматривает как некоторую систему, осуществляющую взаимосвязи с источниками ресурсов и внешней средой (рынки сбыта, конкуренты, правительство и др.). Исходя из этого выделяется два исторически сложившихся подхода к формированию организационных структур: структурный и динамический. При *структурном подходе* основной упор был сделан на внутреннее строение фирм, разделение функций и рационализацию управления. Данный подход являлся статическим, так как не учитывал динамику изменения организационных структур под воздействием внешних факторов. Второй, *динамический подход* получил наиболее широкое распространение в послевоенный период. Основное внимание в нем сосредоточивается на анализе связей фирмы со средой, в которой она действует, и с источниками ресурсов. В рамках этого подхода анализ управленческих проблем осуществляется в два этапа. На первом рассматривается фирма в условиях стабильных внешних связей (статический аспект). Организационные проблемы, возникающие при этом, носят оперативный характер. На втором этапе изучается влияние на организацию изменений внешней среды (динамический аспект). Организационные проблемы, возникающие в связи с этим, Ансофф называет стратегическими.

Ансофф считает, что основная задача высшего руководства современной фирмы – решение стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды.

Теория институтов и институциональных изменений. В конце 1980-х – начале 1990-х гг. американский ученый Дуглас Норт, ставший впоследствии лауреатом Нобелевской премии по экономике, опубликовал целую серию работ, имеющих непосредственное отношение к обоснованию роли и принципов функционирования организаций. По мнению Нортона, рынок – это сложное и неоднозначное явление, он представляет собой структуру, охватывающую различные институты: законы, правила игры, определенные кодексы поведения, типы отношений и связей.

Институты – это разработанные людьми формальные (законы, конституции) и неформальные (договоры и добровольно принятые кодексы поведения) ограничения, а также факторы принуждения, структурирующие их взаимодействие.

Институциональное развитие экономики происходит под влиянием взаимодействия между институтами и организациями, когда первые определяют «правила игры», а вторые являются «игроками». Новые институты, согласно Норту, появляются, когда общество усматривает возможность получения дохода, который не может быть получен в условиях сложившейся институциональной системы. Иными словами, если производственные факторы предоставляют возможность увеличения дохода, а институциональные – этому препятствуют, то велики шансы возникновения новых институтов.

Ресурсная теория организации (авторы-разработчики К. Вернерфельт, Р. Румельт, Р. Амит, К. Кул и др.). Согласно этой теории, разнородные ресурсы дают возможность фирме получить экономическую ренту с разных источников. В ресурсной теории выделяют следующие категории: основные ресурсы, активы, способности, стратегические активы (отличительные способности), устойчивые конкурентные преимущества, источники указанных преимуществ. Ресурсная теория отдает предпочтение анализу таких нематериальных ресурсов, как человеческие ресурсы, интеллектуальный капитал и знания.

Приобретение, производство, развитие и получение экономической ренты от использования ресурсов, согласно теории, определяет *компетентную фирму*. Цель ресурсной теории состоит в том, чтобы объяснить создание, использование и возобновление конкурентных преимуществ фирмы.

2.2. Новые организационные формы в структуре экономики

Характерной чертой последних лет является переход к так называемым *горизонтальным корпорациям*.

Организационная структура горизонтальной корпорации формируется не по отношению к поставленной задаче, а вокруг процесса. Такая структура представляет собой плоскую иерархию. Сокращается вертикальное администрирование, сочетаются фрагментарные задачи. Главным свойством таких организаций является приспособление к внешней среде, а на первый план выходят такие качества организаций, как гибкость, большая приверженность индивидуумам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность, стремление к диверсификации (т. е. организа-

ции моделируются по-разному: для достижения различных целей, выполнения разных работ, для различных людей и культур).

Ключевыми направлениями изменений в управлении должны стать предвидение и лидерство, организационное построение, движущие силы бизнеса.

Новыми типами структур являются:

- *Сетевые организации.* В таких организациях последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими фирмами. Сети – совокупность фирм или специализированных единиц, деятельность которых координируется рыночными механизмами вместо командных методов. Примерами сетевых организаций могут служить организация в издательском деле или создании фильмов, фирмы в Силиконовой долине, стратегические союзы и др.

- *Виртуальные корпорации.* Такие организации ориентированы на производство виртуального продукта (услуги), который создается благодаря достижениям в области обработки информации, организационной динамики и развития производственных систем. Черты виртуальной организации следующие: непостоянный характер функционирования, ускоренное производство и обслуживание, географическая рассредоточенность, свобода немедленного доступа к информации, центры индивидуальной выгоды (прибыли), возросшие индивидуальные права, частичная интеграция с материнской компанией и др.

- *Многомерные организации.* Это организации, которые способны адаптироваться к изменениям, происходящим во внешней среде, без перестройки. Структура многомерной организации отражает важность трех критериев: функционального, продуктового, рыночного. Например, для однопродуктовых компаний наиболее важны функциональные подразделения, для многопродуктовых компаний – продуктовые подразделения, для многонациональных компаний – рыночные подразделения по странам или регионам.

- *Круговые организации.* Это демократическая иерархия, основанная на демократическом подходе к управлению, отсутствию безраздельного авторитета руководителя, возможности каждого работника участвовать в принятии решений.

- *Интеллектуальные организации.* Формируются из большого числа мелких взаимодействующих предприятий по принципу «свободного общества». Такие организации опираются на рабочие группы, ориентированные на результат, в их основе сотрудничество, свобода слова

и свободные коммуникации независимо от рангов и границ структурных подразделений.

2.3. Модели организаций как объектов управления

Выделяют 4 основные модели организации.

Модель механистической конструкции организации (модель рациональной бюрократии). Эта модель сформировалась в конце XIX в. и получила широкое распространение в первой четверти XX в. Теоретической базой модели являются положения школы научного менеджмента.

Согласно механистической модели, целями организации являются максимизация прибыли, рентабельности, капитальных вложений, общего оборота капитала. Для их достижения с максимальной эффективностью и при минимальных затратах ресурсов необходимо оптимально использовать все виды ресурсов. Следовательно, менеджмент организации должен быть ориентирован в первую очередь на *оперативное управление*, с помощью которого оптимизируется структура производственных факторов и всего процесса производства. Оценка эффективности функционирования организации и управления производится только по экономическим показателям, определяемым как отношение выпущенной продукции к затраченным ресурсам. Такое понимание организации достаточно узкое.

Сильной стороной механистической модели организации является то, что данная модель позволяет установить технико-экономические связи и зависимости различных факторов производства.

Слабая сторона данной модели – недостаточно учитываются роль и значение человеческого фактора в эффективной работе организации.

Модель организации как коллектива, сформированного по принципу разделения труда. Начало разработки данной модели относится к 30-м гг. XX в. и связано с именами таких известных ученых, как Э. Мэйо, Д. Макгрегор, Ч. Барнард и Ф. Селзник, создавших основы теории человеческих отношений и поведенческих наук.

Модель организации строится исходя из того, что *важнейшим фактором производительности на предприятии является человек*. Поэтому элементами модели являются такие составляющие, как внимание к работающим, их мотивация, коммуникации, участие в принятии решений.

Согласно модели внутри организации моделируется система поддержания человеческих отношений. Особое внимание уделяется сти-

лю управления и его влиянию на показатели производительности и удовлетворенности работников своим трудом, причем предпочтение отдается демократическому стилю, обеспечивающему наиболее полное раскрытие способностей работающих за счет их вовлеченности не только в процесс исполнения, но и в процесс разработки управленческих решений. Главные задачи менеджеров в этих условиях заключаются в организации управления персоналом, что в конечном счете должно приводить к выполнению целей предприятия.

В качестве критерия успешности работы по данной модели принимается *повышение эффективности организации за счет совершенствования ее человеческих ресурсов*. Такой подход требует разработки специальных методов, позволяющих проводить оценку качества труда и его производительности.

Модель организации по принципу сложной иерархической системы. В этой модели организация представляется в виде сложной иерархической системы, тесно взаимодействующей с окружением.

Ее основу составляет общая теория систем (основополагающий вклад за рубежом был сделан А. Чандлером, П. Лоуренсом, Дж. Лоршем). Главная идея данной модели заключается в признании взаимосвязей и взаимозависимостей элементов, подсистем, а также всей системы в целом с внешней средой.

По модели ключевые факторы успеха организации находятся в двух сферах: во внешней, из которой она получает все виды ресурсов, включая информацию и знания, и во внутренней, сильные и слабые стороны которой создают условия для преобразования ресурсов в продукцию и услуги.

В этой модели главным направлением деятельности менеджеров становится *стратегическое управление*, а эффективность организации оценивается с учетом способности организации к саморегулированию и самоорганизации, а также способности к достижению целей под влиянием внешних условий и факторов. В центре внимания при оценке эффективности оказываются так называемые «входы» в систему, т. е. ресурсы, получаемые из окружающей среды.

Модель глобальной организации. Данная модель формируется с 1980-х гг. и представляет предприятия как общественные организации, в деятельности которых заинтересованы различные группы как внутри, так и вне их границ. Такие организации взаимосвязаны и создаются для коллективного, основанного на разделении труда, производства товаров и услуг, используют ресурсы, предоставляемые по-

ставщиками, интересы которых в свою очередь удовлетворяются продукцией предприятий. Цели организаций трактуются не столько в плане производства и сбыта продукции и получения прибыли, сколько с позиции удовлетворения различных запросов потребителей, поставщиков, конкурентов, инвесторов, общества в целом.

Общественное значение предприятия усиливает роль и воздействие на его работу социальных норм и ценностей, культурных и моральных установок как внутри системы, так и в отношениях с внешней средой. Главными целями менеджмента становятся достижение высокой производительности и эффективности путем укрепления духа сотрудничества и вовлеченности работников в дела организации, а также постоянного балансирования интересов основных групп вовлеченных в дела организации лиц, необходимого для укрепления позиций предприятия в обществе.

Определение эффективности глобальных организаций базируется на выборе ценностей и определении политической ориентации организации. Наряду с использованием критериев социально-экономической эффективности работа организации оценивается и по таким направлениям, как увязка собственных интересов с интересами партнеров по бизнесу, а также соответствие социально-культурной политики нормам и ценностям коллектива и общества в целом.

Тема 3. ТРАДИЦИОННАЯ И НОВАЯ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Классические организации и организации «Системы-4»

Ренсисом Лайкертом разработана теория «Система-4». В соответствии с данной теорией, организация строится на человеческих мотивациях, которые должны проявляться через процесс выдвижения целей, принятие решений, контроль, децентрализацию.

По Лайкерту, эффективные организации значительно отличаются от неэффективных по ряду признаков. Эффективна та организация, которая побуждает руководителя сосредоточить главное внимание на стремлении создать эффективную рабочую группу с высокопроизводительными целями.

Было также доказано, что организации можно характеризовать с помощью определенных измерений, каждое из которых показывает соотношение характеристик по классической теории организации и по

«Системе-4» (таблица 1).

Таблица 1 – Сопоставление характеристик организации

Классическая организация	Организация «Системы-4»
1. <i>Процесс руководства</i> не предполагает доверия и ответственности руководителей и подчиненных. Подчиненные не свободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, которые не считаются с их идеями и мнениями	1. <i>Процесс руководства</i> предполагает доверие и ответственность руководителей и подчиненных по всем вопросам. Подчиненные свободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, считающимися с их идеями и мнениями
2. <i>Мотивационный процесс</i> включает только физические, экономические мотивы, мотивы безопасности посредством использования санкций; у работников неблагоприятное отношение к организации	2. <i>Мотивационный процесс</i> охватывает широкий круг мотивов посредством методов участия. Отношение к организации и ее целям благосклонное
3. <i>Процесс коммуникации</i> таков, что информация поступает сверху вниз, имеет тенденцию к искажению, неточности и рассматривается подчиненными с подозрением	3. <i>Процесс коммуникации</i> таков, что информация свободно перемещается по всей организации – вверх, вниз и горизонтально. Информация точная и неискаженная
4. <i>Процесс взаимодействия</i> закрытый и ограниченный; подчиненные мало влияют на цели, методы и деятельность подразделения	4. <i>Процесс взаимодействия</i> открытый и широкий; и руководитель, и подчиненный могут воздействовать на цели, методы и деятельность подразделения
5. <i>Процесс принятия решений</i> происходит только в верхних звеньях организации, он относительно централизован	5. <i>Процесс принятия решений</i> происходит на всех уровнях управления путем группового участия; он относительно децентрализован
6. <i>Процесс постановки целей</i> сосредоточен в верхних звеньях организации и не стимулирует групповое участие	6. <i>Процесс постановки целей</i> побуждает к групповому участию
7. <i>Процесс контроля</i> централизован, упор делается на порицание за ошибки	7. <i>Процесс контроля</i> распылен по всей организации, акцент делается на самоконтроле и решении проблем
8. <i>Цели производства</i> низки, руководители ведут их пассивный поиск и ничего не предпринимают для развития человеческих ресурсов организации	8. <i>Цели производства</i> высоки, руководители ведут их активный поиск и понимают необходимость реализации комплекса мер для развития человеческих ресурсов

Согласно Лайкерту, «Система-4» – это направление, которому должны следовать более производительные и прибыльные организации. Во всех случаях руководители должны лучше использовать человеческие ресурсы, полный спектр человеческих мотиваций: принятие решений, контроль, процесс постановки целей, децентрализацию.

Чтобы способствовать реализации этих процессов, план развития организации должен включать три подхода:

- взаимоотношения, основанные на поддержке;
- групповое принятие решений и групповые методы руководства;
- постановку высоких производственных целей.

Чтобы определить уровень, при котором определенная организация приближается к структуре «Системы-4», Лайкерт разработал анкету из 51 вопроса, заполняемую работниками организации. Они определяют свое отношение к тому, отвечает ли их компания критериям организации «Системы-4».

3.2. Развитие стратегии изменений (преобразований) организации

Стратегические изменения (преобразования) – это глубокие долговременные изменения, включающие в себя назначение и миссию организации, экономический рост, качество, инновации и ценности, касающиеся людей, потребности клиентов и технологии. Изменения в организациях происходят, если руководство принимает решение изменить одну или несколько составляющих организации, относящихся к целям, задачам, структуре, технологии, человеческому фактору.

Уровнями изменений являются организация (цели и стратегии, организационный климат, культура), группа (общие ценности, взаимоотношения), индивид (индивидуальные навыки, ценности).

Особенности осуществления изменений следующие:

- это прежде всего длительный процесс, который занимает достаточно много времени на подготовку к проведению изменений, непосредственное внедрение и контроль после осуществления перемен;
- важной частью этого процесса является выбор из различных альтернатив, от которого зависит будущее организации;
- этот процесс можно рассматривать только как системный процесс, который затрагивает всю организацию;
- необходимо учитывать, что многие проблемы, с которыми приходится сталкиваться в процессе осуществления изменений, обладают высокой неопределенностью;
- процесс затрагивает интересы многих людей, поэтому необходимо уделять особое внимание человеческому фактору при реализации и внедрении изменений в компании.

Под *стратегией изменения* понимают тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств.

Все разнообразие стратегий изменений можно объединить в пять групп:

- *директивная стратегия*, которая характеризуется навязыванием изменений со стороны менеджера в приказном порядке;
- *стратегия, основанная на переговорах*, характеризующаяся признанием законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможностью уступок;
- *нормативная стратегия*, предусматривающая выяснение общего отношения к изменениям, при этом могут быть привлечены внешние агенты по изменениям;
- *аналитическая стратегия* основана на четком определении проблемы, сборе и изучении информации, возможно использование услуг экспертов;
- *стратегия, ориентированная на действия*, предусматривает общее определение проблемы и попытки найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов (при этом вовлечение заинтересованных людей значительно больше, чем при аналитической стратегии).

3.3. Черты и свойства новых организаций

Для современной организации характерны следующие особенности:

- Организация в основе своей является открытой системой, т. е. связанной с внешней средой совокупностью разнородных, но взаимосвязанных компонентов.
- Ключевой элемент организационной системы – человек, несущий в себе знание и компетенцию, которые и определяют эффективность современной организации.
- Существенную роль в функционировании современной организации играет культура, учитывающая доминирующие и развивающиеся вместе с работниками организации нормы и ценности, и которая создает этико-эмоциональную основу функционирования организации, оказывая решающее воздействие на формулировку организационных целей.
- Для современных организаций характерны высокая неопределенность и нестабильность, которые рассматриваются как признак и условия ее существования и развития.
- Современная организация динамична, причем в динамике находятся и все отдельные компоненты организационной системы. Одни компоненты могут развиваться быстрее, другие – медленнее.

- Современная организация полифункциональна. Прибыль, капитализация и прочие финансовые параметры перестают быть тем, ради чего она функционирует. Организация активно меняет окружающий мир, создавая новые ценности, в том числе моральные.

- Современная организация фрагментарна в том смысле, что разные части организационной системы могут по-своему реагировать на внешние и внутренние воздействия и в связи с этим строиться на разных основаниях и нормах.

- Современная организация предполагает гораздо более мягкие и ровные варианты отношений «руководитель – подчиненный», чем классическая организация времен Тейлора и Вебера.

Следует учитывать, что нет и не может быть универсальных законов, подходов и методов создания, развития и управления современными организациями. Уникальная модель управления организацией создается на основе саморефлексии, накопления опыта и постоянного обучения.

Тема 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ

4.1. Развитие производительных сил и управления

В соответствии со стадиями развития технологий и производительных сил общества выделяют три типа управления: традиционное управление, управление промышленной стадии, управление постиндустриальной стадии.

Традиционное управление наиболее характерно для первого этапа развития промышленного производства, на котором машинная технология еще не получила широкого распространения и производство зависело прежде всего от возможностей человека.

На *промышленной стадии* техника и технология определяют качество продукта и формируют содержание труда основной массы участников производства. Управление строится исходя из возможностей машины, а не человека.

Управление постиндустриальной стадии определило предназначение человека в том, чтобы формировать задания и осуществлять сложные операции по созданию машин, их наладке и обслуживанию. Управление становится идущим от человека, а не от машины. Человек, его знания, умения и навыки признаются ведущим фактором производства.

Постиндустриальное общество в широко признанном теперь значении – это общество, в котором индустриальный сектор теряет ведущую роль, а *основной производительной силой* становится наука. Потенциал развития этого общества во все возрастающей степени определяется масштабами информации и знаний, которыми оно располагает. В управлении на первый план выходит управления инновациями, знаниями и компетенциями.

Важным моментом в развитии управления постиндустриальной стадии является построение информационного общества (с начала 70-х до конца 80-х гг. XX в.). В соответствии с данной концепцией капитал и труд как основа индустриального общества уступают место информации и знанию.

В ответ на развитие общества научный фундамент менеджмента продолжает пополняться новыми знаниями. Большинство американских и европейских исследователей со второй половины 80-х годов стали акцентировать внимание на роли и значении не столько информации, сколько знаний, что породило целый спектр новых определений современного общества, среди которых такие, как общество знаний (knowledge society), экономика знаний (knowledge economy) и т. п.

Примерно с середины 80-х гг. XX в. в центре внимания теоретиков – проблемы организационного управления и инновационного менеджмента, в 90-х гг. – разработки по лидерству, в настоящее время (современные концепции) – управление знаниями, корпоративный менеджмент, теория организационного поведения, обучающейся организации и др.

4.2. Вклад научной и административной школы в современную теорию управления

Появление *научной школы управления* связано с именем *Фредерика Тейлора*, который является основателем первой школы менеджмента и по праву считается «отцом» современного менеджмента. В 1911 г. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», что способствовало признанию управления наукой и самостоятельной областью исследования.

Тейлор предложил строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой являются следующие: математический способ исчисления себестоимости, дифференцированная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализации трудовых приемов, инструкционные карточки и др.

В основе тейлоризма лежат следующие научные принципы:

- создание научного фундамента, заменяющего старые, сугубо практические методы работы;
- отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев;
- сотрудничество рабочих и администрации в деле научной организации труда;
- равномерное и справедливое распределение обязанностей между рабочими и менеджерами;
- стимулирование труда за конечный результат.

Наряду с Ф. Тейлором наиболее яркими представителями школы научного управления были *Генри Гантт* (разработка методики премиальной системы оплаты труда), *Фредерик и Лилия Гилбрет*, *Генри Форд* (основатель американского автомобилестроения).

Возникновение *административной школы* главным образом связано с именем *Анри Файоля*, который создал «теорию администрации». Представители данной школы разрабатывали подходы к совершенствованию управления организацией в целом. Основные положения концепции Файоля изложены в работе «Общее и промышленное управление» (1916 г.). Файоль предложил ряд организационных принципов, которые он посчитал полезными для управления крупной угледобывающей компанией во Франции: структурные принципы, принципы процесса и принципы конечного результата.

Структурные принципы (разделение труда, единство цели и руководства, соотношение централизации и децентрализации, власть и ответственность, цель) лежат в основе создания системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности.

Принципы процесса (справедливость, дисциплина, вознаграждение персонала, единство команд, подчинение главному интересу) сосредоточены на действиях руководителей, направляющих деятельность организации, особенно когда руководители общаются с подчиненными.

Принципы конечного результата (порядок, стабильность, инициатива) определяют желаемые характеристики организации. Хорошо спланированная и направленная деятельность организации должна характеризоваться порядком и стабильностью, а рабочие – инициативным выполнением своих задач.

Последователями Файоля явились американский ученый *Гаррингтон Эмерсон*, который разработал 12 принципов производительности, уделял внимание вопросам подбора кадров, а также *Макс Вебер*, разработавший концепцию «рациональной бюрократии», выделив три типа власти: харизматический, традиционный, идеальный (или бюрократический).

Недостатком данной школы явилось игнорирование отдельного человека и его потребностей, недостаточное внимание к человеческому фактору.

4.3. Вклад школы человеческих отношений и школы поведенческих наук в современную теорию управления

Реакцией на недостатки классической школы явилось создание *школы человеческих отношений*. В противовес предыдущим школам, представителями данной школы утверждалось, что социальные факторы, взаимодействия между членами группы могут оказывать более значимое влияние на эффективность работы предприятия, чем усилия его руководства по разработке оптимальной структуры, тщательному изучению функций, нормированию труда и т. д.

Осознание человеческого фактора в качестве основного элемента эффективной организации было обязано и достижениям в психологии. Возникновение школы человеческих отношений связывают с именем немецкого психолога *Гуго Мюнстерберга*, создавшего первую в мире школу промышленных психологов. Он сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми следует производить отбор людей на руководящие должности.

Повышенный интерес к психологическим аспектам менеджмента отмечается и в работах *Мэри Фоллетт* (1868–1933), которая изучала социально-психологические отношения в небольших группах. Основной заслугой Мэри Фоллетт является то, что она попыталась объединить в единое целое три школы в менеджменте (школу научного управления, административную и школу человеческих отношений).

В рамках исследований школы человеческих отношений психолог *Элтон Мэйо* (1880–1949) провел ряд мероприятий, получивших название «хортонские эксперименты», которые подчеркнули роль отдельного человека и небольшой группы в организации и положили начало многочисленным исследованиям взаимоотношений в организации и учету психологических явлений в группах, выявлению мотивации к труду.

Примерно с конца 50-х гг. XX в. школа человеческих отношений трансформировалась в *школу поведенческих наук*, главным постулатом которой являются не методы налаживания межличностных отношений, а повышение эффективности отдельного работника и организации в целом. Исследования в этом направлении способствовали возникновению в 60-х гг. особой управленческой функции, получившей название «управление персоналом».

Видными представителями поведенческой школы являются *Д. Макгрегор*, разработавший теорию «Х» и «Y», *А. Маслоу*, *Д. Макклелланд*, *Ф. Герцберг* и другие теоретики.

4.4. Вклад прагматической (эмпирической), социальной и количественной школ в теорию управления

К представителям *эмпирической (прагматической) школы управления* относятся *Р. Дэйвис*, *Э. Дэйл*, *А. Слоун*, *А. Чандлер*, *Э. Петерсен*, *П. Друкер* и др. В развитии школы принимали участие представители крупного бизнеса.

Специалисты этой школы не отрицали значения теоретических принципов и использования достижений конкретных наук, но считали более важным наличие и анализ непосредственного опыта управления.

Основной вклад школы в развитие управленческой мысли заключается в следующем:

1. Развитие внутрифирменного менеджмента, в том числе разработка рекомендаций по управленческим структурам, по организации линейных и функциональных служб, систем технического и информационного управления и другим вопросам менеджмента.

2. Исследование и внедрение в практику управления новых, эффективных приемов обучения менеджеров (например, слоуновская школа менеджеров).

3. Разработка проблем, которые стали особенно актуальными в 70–80-е гг. XX в. (вопросы централизации и децентрализации управления, введение целевого управления, классификация функций управления, организация труда руководителей и т. д.).

4. Профессионализация менеджмента. Эмпирики часто говорили о необходимости создания единой теории управленческой деятельности.

Школа *социальных систем* возникла под влиянием концепций структурно-функционального анализа, развиваемых *Т. Парсонсом*, *Р. Мертоном*, а также общей теории систем (*Л. Берталанфи*, *А. Рапопорт*). Эта теория использует в своих воззрениях выводы школы человеческих отношений. Ряд ученых университетского профиля (*Д. Марч*, *Г. Саймон*, *А. Этциони* и др.), пытаясь обосновать дальнейшее развитие рыночных отношений, критически переосмыслили предшествующие управленческие теории с учетом современного опыта и сформулировали новую теорию социальных систем. Центром школы социальных систем является Институт Карнеги.

Работник в организации рассматривается как социально ориентированное и направляемое существо, потребности которого влияют на среду в организации. В свою очередь среда оказывает обратное влияние на работника. Теоретики школы социальных систем считают, что конфликты обусловлены самой природой организации и главную задачу видят в снижении последствий конфликта.

Большое внимание школа социальных систем обращает на анализ частей системы и взаимодействие между ними. Частями системы в организации выступают, по их мнению, индивиды, группы, групповые отношения, которые связаны конкретными организационными формами неформальных и формальных структур, каналами коммуникаций и процессами принятия решений.

Такие ее представители, как *Ч. Бернارد, Ф. Селзник, Г. Саймон* и другие рассматривали социальную организацию как комплексную организационную систему с рядом составляющих:

- индивид;
- формальная структура организации;
- неформальная структура организации;
- статусы и роли членов организации;
- внешнее окружение (государственные структуры, поставщики, покупатели, партнеры, конкуренты и т. д.);
- технические средства труда.

В исследованиях представителей данной школы большое внимание уделяется развитию социальной ответственности работников.

Появление **количественной школы (школы науки управления)** связано с применением математики и компьютеров в управлении в 1950-х гг. Ее представители *П. Самуэльсон, В. Гибсон, К. О'Делл* рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически. В 60-е гг. начинается широкая разработка концепций управления, опирающаяся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений менеджеров.

Положительные черты данной школы: формализация ряда управленческих функций, сочетание труда человека и ЭВМ, использование математических методов в управлении для оценки любой ситуации, разработка «поведенческого конвейера», разработка и применение концепции материального стимулирования с темпами роста, опережающими рост заработной платы.

Отрицательными чертами являются рассмотрение управления как сугубо логического процесса, который может быть выражен в математическом виде, невнимание к проблеме человеческих отношений.

4.5. Теория «7-S». Теория «Z»

В 80-х гг. XX в. ряд ученых выдвинули новую концепцию управления, известную как концепция «7-S», которую разработали Э. Атос, Р. Паскаль, Т. Питерс, Р. Уотерман. Согласно данной концепции, эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных.

«7-S» – это семь взаимосвязанных переменных:

- strategy (стратегия);
- structure (структура);
- system (технические системы координации – бухгалтерский учет, планирование, отчетность и т. д.);
- staff (персонал);
- style (стиль);
- skills (умения, квалификация сотрудников);
- shared values (организационные, разделяемые персоналом ценности).

В работе «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих» авторы этого подхода указали, что наибольшей эффективной деятельностью менеджеров станет тогда, когда они будут учитывать взаимодействие данных семи компонентов.

Американский профессор У. Оучи выдвинул в 1981 г. теорию «Z», как бы дополняя тем самым идеи Макгрегора, высказанные им в виде теории «X» и теории «Y». Исходным пунктом концепции Оучи является положение о том, что человек – основа любой организации и от него, в первую очередь, зависит успех функционирования организации. Профессор Оучи сформулировал основные положения и правила управления людьми, опираясь на которые можно добиться эффективного управления. Идеи теории «Z» в сжатом виде сводятся к следующему:

- долгосрочный наем работников;
- групповое принятие решения;
- индивидуальная ответственность;
- медленная оценка кадров и их умеренное продвижение;
- неопределенный, неформальный контроль с помощью четких и формализованных методов;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках.

Сущность этой теории может быть выражена в следующих положениях:

1. Руководитель должен заботиться о каждом сотруднике как о человеке в целом, т. е. он должен не только обеспечивать сотрудникам необходимый уровень заработной платы, но и заботиться о качестве его жизни.

2. Работник предприятия заинтересован в его будущем не меньше, чем руководитель, и поэтому привлечение сотрудников к групповому процессу принятия решений является прямой обязанностью руководителя.

3. Свою заинтересованность в сотруднике предприятие должно демонстрировать путем пожизненного найма и путем предоставления работнику возможности найти наиболее подходящий ему вид деятельности за счет ротации кадров.

Предложив теорию «Z» управления организацией, У. Оучи попытался сформулировать наилучший путь управления любой организацией.

Краткий обзор учений XX в. об управлении показывает, что управленческая мысль постоянно развивалась, выдвигая все новые и новые идеи о том, как должно вестись эффективное управление. В то же время знакомство с учениями показывает, что практика бизнеса и управления им всегда оказывались сложнее, глубже и разнообразнее, чем соответствующая теоретическая мысль, открывая время от времени перед исследователями управления все новые, ранее неведомые стороны и качества и ниспровергая с пьедестала незыблемых истин положения и теории, которые претендовали на окончательные истины об управлении.

4.6. Реинжиниринг бизнес-процессов

Реинжиниринг – это процесс оздоровления компании посредством подъема технических решений на новый уровень, создание принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении. М. Хаммер и Дж. Чампи определяют реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное проектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы». Имеется в виду не небольшое приrostное усовершенствование бизнес-процессов компаний (например, на 10–20%), а кардинальное повышение их эффективности в десятки раз.

Реинжиниринг осуществляется по следующим этапам:

- *разработка образа (vision) будущей компании*, когда компания строит картину того, как следует развивать бизнес, чтобы достигнуть стратегических целей;

- *анализ существующего бизнеса*, в процессе которого проводится исследование компании и составляются схемы ее функционирования в настоящий момент;

- *разработка нового бизнеса* – разработка новых и (или) измененных процессов и поддерживающей их информационной системы, выполнение прототипирования и тестирования новых процессов;

- *внедрение нового бизнеса* – новый проект внедряется в бизнес.

Перечисленные этапы выполняются не последовательно, а скорее параллельно, причем некоторые из них повторяются.

Тема 5. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Организации и их роль в современном мире.

Параметры организации

Общество состоит из множества организаций, с которыми связаны все аспекты и проявления человеческой жизни, – экономика, наука, образование, медицина и др.

Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения определенных целей.

Организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей и различаются по назначению, роли, размерам, строению, отношениям с государственными органами и др.

Существует также ряд признаков, являющихся возможными, но не обязательными *признаками организации*: заданный правовой статус; наличие идентифицируемых границ; коллектив, команда; единое название, бренд.

Любая организация, вне зависимости от ее конкретного назначения, может быть идентифицирована с помощью ряда *параметров*, среди которых главными являются следующие: целевое назначение; правовая и нормативная основа; ресурсы, процессы и структура; разделение труда и распределение ролей; внешняя среда и система внутренних социальных, а также экономических связей и отношений, отражающих организационную культуру; сложность; степень формализации; централизация.

Роль организаций определяется тем, что, во-первых, они являются генераторами ресурсов, превращая издержки в ценности, и, во-вторых, создают полезные для общества блага, способствующие развитию человечества, позволяют решать проблемы безработицы, нищеты, бездомности и др.

5.2. Общие характеристики организаций.

Составляющие успешной деятельности организаций

Множество организаций имеют ряд общих *характеристик*:

1. Любой организации для достижения намеченных целей необходимы *ресурсы*, подлежащие преобразованию в процессе производственной деятельности. Основные ресурсы, используемые организацией, – это люди (человеческие ресурсы), основной и оборотный капитал, технология и информация. Главная задача организации в области использования ресурсов – достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности.

2. Взаимосвязь с внешней средой. Организации полностью *зависимы от окружающего мира* как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей. Термин «внешняя среда» вбирает в себя экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, технику и технологию.

3. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Разделение всей работы на составляющие компоненты между участниками трудового процесса представляет собой *горизонтальное разделение труда*. В данном случае работа распределяется по профессиональному признаку. Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии являются производство, маркетинг и финансы.

Вертикальное разделение труда отделяет работу по координированию действий от самих действий. Вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям: общее руководство, технологическое руководство, экономическое руководство, оперативное управление, управление персоналом.

4. Все организации независимо от сфер деятельности имеют *структуру*, которая придает им целостность, способность реализовать свою миссию (предназначение). Элементы организации получили названия департаментов, управлений, отделов.

5. *Совместная деятельность* для получения прибавочного продукта в различных формах (материальной, духовной, информационной).

Основные составляющие успеха организаций: адаптация к условиям внешней среды и выживание; результативность и эффективность; производительность; практическая реализация управленческих решений.

5.3. Группировка организаций по секторам экономики, характерные черты и свойства

Сектор экономики – крупная часть экономики, обладающая сходными общими характеристиками, что позволяет отделить ее от других частей экономики в теоретических или практических целях.

По формам хозяйствования различают государственный и частный секторы экономики. *Государственный сектор* – часть смешанной экономики, полностью контролируемая государственными органами, находящаяся в собственности государства. В государственный сектор экономики входят образование, здравоохранение, социальные услуги, общественный транспорт, национальные и местные государственные предприятия и государственные корпорации. *Частный сектор* – часть экономики, находящаяся в частной собственности физических или юридических лиц.

Для обобщающей характеристики экономических процессов выделяют реальный сектор экономики, иностранный сектор, сектор предприятий (организаций), сектор домашних хозяйств, сектор государственных учреждений, внешний сектор.

Сферы экономики подразделяются на специализированные отрасли. *Отрасль* – это совокупность качественно однородных предприятий (организаций), характеризующихся единством экономического назначения продукции; однородностью потребляемого сырья; общностью технологического процесса и технической базы; особым профессиональным составом персонала; специфическими условиями работы и выполняющих общую (специфическую) функцию в национальном хозяйстве.

По участию в различных секторах (циклах) производства организации подразделяются на четыре типа, в каждый из которых входит по несколько отраслей, однородных по своему месту в технологическом процессе. Выделяют следующие типы организаций:

- *отрасли первичного цикла*, занимающиеся добычей сырья (включают организации и предприятия лесного, сельского и рыбного хозяйства, угольной промышленности и др.);

- *отрасли вторичного цикла*, в состав которого входят организации и предприятия обрабатывающей промышленности (машиностроение, металлообработка и др.), строительство;

- *отрасли третичного цикла*, предприятия и организации которого оказывают услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности отраслей двух первых секторов (это банки, страховые компании, образовательные учреждения, туристические агентства, розничная торговля и др.);

- к *четвертому сектору* относятся все организации и институты, занимающиеся прогрессивной и быстро развивающейся сферой человеческой деятельности – информационными технологиями. Несмотря на то, что этот сектор сформировался не так давно, его значение и потенциал растут с огромной скоростью. Наряду с этим увеличивается роль информации в управлении большими и сложными системами.

Отраслевое деление является результатом развития общественно-го разделения труда.

Каждая из специализированных отраслей подразделяется на комплексные отрасли и виды производств. В составе промышленности насчитывают более 15 крупных отраслей: энергетика, черная и цветная металлургия, лесная, целлюлозно-бумажная промышленность и др.

Специализированные отрасли различаются степенью дифференциации производства. Развитие производственных сил общества определяет дальнейшее углубление специализации производства, что обуславливает формирование новых отраслей и видов производства.

Процесс обособления отраслей и видов производств осуществляется параллельно с процессами кооперации и интеграции производства. Данный процесс приводит к развитию связей, созданию смешанных производств и межотраслевых комплексов.

Межотраслевой комплекс характеризует результаты взаимодействия различных отраслей и их элементов, разных стадий производства и распределения продуктов.

Деление национальной экономики на отрасли решает *ряд задач*, к которым относятся следующие:

- идентификация экономической деятельности, заявленной при регистрации учредителями;

- разработка нормативных документов по регулированию отдельных видов экономической деятельности;

- подготовка статистической информации для международных сопоставлений;

- обеспечение органов управления информацией о видах экономической деятельности при решении задач инвестирования, занятости и др.

Тема 6. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

6.1. Критерии классификации организаций

Все многообразие организаций подразделяется на классы и виды, каждый из которых объединяет предприятия, однородные по тому или иному критерию.

На основании *критерия формализации* выделяются *формальные организации*, имеющие четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи (в эту группу входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы); *неформальные организации*, работающие без четко определенных целей, правил и структур (институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми).

По формам собственности организации могут быть *частными* и *государственными* (республиканской и коммунальной форм собственности).

По отношению к прибыли организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие. *Коммерческие* преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, *некоммерческие* организации не стремятся извлекать или распределять полученную прибыль между участниками, а осуществляют свою деятельность по достижению целей, ради которых они созданы. Наряду с этим они могут осуществлять предпринимательскую деятельность, соответствующую основным видам деятельности.

По участию в различных секторах производства организации подразделяются на организации, входящие в отрасли первичного цикла, отрасли вторичного цикла, отрасли третичного цикла, отрасли четвертого сектора.

По размерам организации группируются на *крупные, средние, малые* и *микроорганизации*:

- крупные (от 300 чел. и выше);
- средние (100–300 чел.);
- малые (16–100 чел.);
- микроорганизации (до 15 чел.).

По целевому назначению: производство продукции, выполнение работ, оказание услуг.

По широте производственного профиля бывают специализированные и диверсифицированные.

По характеру сочетания науки и производства могут быть научными, производственными, научно-производственными.

По отраслевой принадлежности организации подразделяются на промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, связи, торговли, здравоохранения и др.

Гражданским кодексом Республики Беларусь предусмотрены соответствующие организационно-правовые формы, в которых может осуществляться деятельность коммерческих и некоммерческих организаций.

6.2. Сетевые, виртуальные, обучающиеся организации

Сети представляют собой совокупность фирм или специализированных единиц, деятельность которых координируется рыночными механизмами вместо командных методов. Они рассматриваются как форма, отвечающая современным требованиям внешней среды.

Сетевые организации отличаются от организаций других типов рядом признаков:

- во-первых, сетевые организации используют общие активы нескольких фирм, расположенные в различных звеньях ценностной цепи;
- во-вторых, сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов; различные компоненты сети обмениваются информацией, кооперируются друг с другом, поставляют продукцию для того, чтобы удерживать определенное место в ценностной цепи;
- в-третьих, сети предполагают более действенную и заинтересованную роль участников совместных проектов;
- в-четвертых, в ряде отраслей, число которых постоянно растет (включая компьютерную, полупроводниковую, автомобильную и др.), сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участников группы – производителей, поставщиков, торговых и финансовых компаний.

Примерами действующих сетевых организаций могут быть следующие: сетевая организация при осуществлении крупных проектов (например, строительные и промышленные проекты, издательское дело или создание фильмов), сетевая организация в районах («долинах») с малыми производственными фирмами (фирмы по производству полупроводников в Силиконовой долине (США) и др.

Виртуальные организации создаются для производства нового вида продукции, получившей название виртуальной. Эта продукция (или услуга) может создаваться благодаря последним достижениям в области обработки информации, организационной динамики и развития производственных систем. Базовая цель виртуальной корпорации – объединение ключевых технологий и компетенций для того, чтобы наиболее полно удовлетворить спрос на потребительском рынке.

Отличительными чертами виртуальной организации являются:

- непостоянный характер функционирования;
- осуществление связей и управленческих действий на основе интегрированных и локальных информационных систем и телекоммуникаций;
- взаимоотношения со всеми партнерскими и другими заинтересованными организациями через серию соглашений, договоров и взаимное владение собственностью;
- образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности;
- частичная интеграция с материнской компанией и сохранение отношений совместной собственности до тех пор, пока это считается выгодным;
- договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях.

В структурах виртуального характера важно поддерживать и способствовать развитию нового элемента – *управления знаниями*. С его помощью решается следующая двуединая задача:

1. Приобретение знаний, поднимающих уровень деятельности организации.

2. Хранение, распределение знаний и преобразование в форму, удобную для внутрифирменного пользования.

Современным организациям требуется гораздо более высокий уровень творческого планирования, действенные и полезные знания о новой продукции и новых процессах, повышение степени согласования совместных действий с долгосрочными обязательствами и понимание необходимости решения сложных проблем. Для этого необходимы, в свою очередь, подготовленные работники, которые открыто высказывают свое мнение, ценят знания и наилучшие решения, стремятся объединить усилия для общей творческой работы.

Организационное обучение является непрерывным источником создания конкурентных преимуществ компании, поскольку обеспечивает постоянное обновление методов и повышение эффективности всех видов деятельности. Как следствие, появляются *обучающиеся организации*.

Общие характеристики обучающихся организаций следующие:

- адаптивность к внешней среде (и ее потенциальным изменениям), что определяет их способность к обучению;
- высокая степень сплоченности персонала и идентичность культуры организации, что непосредственно влияет на способность компании создавать свои ценности, которые являются ее фундаментом;

- толерантность к новым или противоположным идеям и видам деятельности (что часто ведет к децентрализации управления), обеспечивающая открытость обучения и объективную оценку общего состояния внешней среды организации;

- консервативное финансирование как сдерживающий фактор рискованных инвестиций корпорации.

Продолжительное процветание фирмы тесно связано с организационной способностью эффективно и продуманно управлять собственным развитием. Фирмы с указанными выше характеристиками («живые компании») имеют более продолжительный жизненный период. Те же организации, которые делают упор только на увеличение доходов акционеров, имеют меньше возможностей для долгосрочного выживания. Они получили название «экономические компании».

6.3. Организации стратегического управления

Стратегическое управление (менеджмент) – это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения с учетом возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий.

Стратегическое управление ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая своих целей.

Процесс формирования и реализации стратегии организации включает в себя решение следующих пяти взаимосвязанных задач:

1. Выбор бизнеса, в котором компания будет работать, и формирование стратегического видения и миссии.

2. Преобразование стратегического видения и миссии в конкретные задачи и цели работы.

3. Разработка стратегии достижения поставленных целей.

4. Квалифицированное и эффективное внедрение и использование избранной стратегии.

5. Оценка результатов работы, изучение новых тенденций и осуществление корректирующих действий в отношении долгосрочных направлений развития, целей стратегии или методов ее реализации в свете фактического опыта, изменяющихся условий, новых идей и

возможностей.

Цель разработки стратегии – повышение управляемости бизнеса за счет вовлечения и обучения персонала в принятие управленческих решений.

В ходе разработки стратегии определяется:

- важность сильных и слабых сторон в деятельности предприятия;
- вероятность достижения и привлекательность возможностей и угроз;
- причинно-следственные связи между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами;
- карта решений сильные стороны (возможности), слабые стороны возможности, сильные стороны (угрозы), слабые стороны (угрозы);
- стратегические, среднесрочные и оперативные цели развития компании;
- показатели, характеризующие цели различных периодов;
- последовательность и трудоемкость выполнения решений, ответственные исполнители.

В основе организаций стратегического управления – человеческий потенциал как основа организации.

Тема 7. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. Среда деятельности организации. Понятие внешней среды и классификация элементов

Организации осуществляют свою деятельность не изолировано, а во взаимодействии с многочисленными субъектами экономики: органами государственного и местного управления, налоговыми органами, банками, другими организациями, индивидуальными предпринимателями, общественными структурами и т. д.

Среда деятельности организации представляет собой совокупность субъектов хозяйствования, их взаимосвязи, инфраструктурные звенья и условия их деятельности, направленные на реализацию общих экономических интересов.

Внешняя среда характеризуется как совокупность переменных, которые находятся за границами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента.

Основными характеристиками внешней среды являются взаимосвязь факторов, сложность, динамичность (подвижность) и неопределенность.

По-другому внешняя среда называется организационным окруже-

нием, которое бывает деловым (микроокружение) и фоновым (макроокружение). К *фоновому окружению (макроокружению)* относятся политика государства, экономика, законодательство, и другие факторы, которые организациям практически неподвластны. Организации всегда приходится действовать с учетом окружения, улавливать изменения в нем, правильно оценивать последствия и выбирать наилучший вариант реакции.

Политико-правовые факторы выявляют политические тенденции, способные повлиять на бизнес, правовую среду бизнеса, антимонопольные законы, налоговую политику.

Экономические факторы оказывают влияние на организацию через изменение цен, налоги, динамику валового внутреннего продукта и продукции отраслей, доходы, сбережения, инвестиции, доступность кредитных ресурсов, уровень безработицы и др.

Демографические факторы включают в себя объективные характеристики индивидов – потребителей продукции (возраст, образование, пол, семейное положение).

Социально-культурные факторы отражают изменения отношений потребителя к продуктам, изменения в жизненном укладе отдельных категорий потребителей. Они отражают вкус и моду, нравственные и религиозные нормы, характеризуют отношение отдельного человека к работе, условиям оплаты труда.

Экологические факторы отражают доступность для производства природных ресурсов, экологические препятствия для бизнеса, экологические требования к продукции предприятия.

Группа *технологических факторов* отражает уровень научно-технического развития в обществе или отрасли и предопределяет возможности проектирования и создания технической системы предприятия.

Деловое окружение (микроокружение) образуют те явления, процессы и институты среды, с которыми организация непосредственно взаимодействует и может оказывать на них воздействие. Оно постоянно меняется, в том числе под влиянием деятельности самой организации. Выделяют такие элементы непосредственного окружения, как покупатели (клиенты), поставщики, конкуренты, контактные аудитории (банки, страховые компании и др.), рынок труда.

Значение факторов внешней среды для развития организации повышается в связи с усложнением всей системы общественных отношений и связей. Их влияние на организацию может проявляться в виде:

- *возможностей*, использование которых может оказать положительное влияние на деятельность организации;
- *угроз*, характеризующих факторы, которые при их реализации

представляют опасность для организации.

7.2. Понятие внутренней среды и классификация ее элементов.

Подходы к выделению параметров внутренней среды

Внутренняя среда организации – это та часть общественной среды, которая находится в пределах организации. Она формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на осуществляемые здесь процессы. Именно они определяют структуру организации, необходимые ресурсы и культуру, которые отражают состояние и главные черты внутренней среды.

Под *структурой* организации понимаются состав и соотношение входящих в нее подсистем, выделяемых по критериям производственных и управленческих процессов. В соответствии с этим в составе каждой организации имеются производственная (управляемая) и управленческая (управляющая) подсистемы. В структуре управления создаются такие функциональные подсистемы, как маркетинг, управление производством, управление персоналом, управление нововведениями и др.

Ресурсы как фактор внутренней среды также связаны с протекающими в организации процессами. Для их осуществления организации необходимо иметь все виды ресурсов – трудовые, материальные, финансовые, информационные – в количествах, обеспечивающих решение поставленных целей и задач. Особенностью данного фактора является его прямая связь с внешней средой, которая выступает как «поставщик» ресурсов.

Культура организации – это совокупность коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм, оказывающих влияние на поведение отдельных индивидов и групп людей, а следовательно, и на процессы, протекающие в организации.

Внутренняя среда имеет пять следующих срезов:

1. *Кадровый срез*, охватывающий процессы взаимодействия менеджеров с работниками, наемное обучение, образование, оценку результатов труда, стимулирование труда.

2. *Организационный срез*, включающий коммуникации, организационные и производственные структуры, нормы, правила, порядок распределения прав и ответственности.

3. *Производственный срез*, охватывающий изготовление продукта, снабжение, технологию, исследовательские работы.

4. *Маркетинговый срез*, охватывающий стратегию продукта и ценообразования, продвижение товара на рынке, сбыт и систему распределения.

5. *Финансовый срез*, включающий связи, обеспечивающие распределение и использование денежных средств, создание инвестиционных возможностей, прибыльность, ликвидность.

Рассмотрение содержания каждой из этих групп позволяет определить силу и возможное направление их воздействия на работу организации. Как следствие, организация может быстрее других применить новые технологии и продукты, а это, как правило, приводит к повышению конкурентоспособности организации.

7.3. Методы оценки влияния внутренних и внешних факторов на деятельность организации

Целью анализа макросреды является отслеживание (мониторинг) и анализ тенденций (событий), неподконтрольных организации, которые могут повлиять на потенциальную эффективность его стратегии. Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, то рекомендуется ограничиться теми сферами, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации. Рассмотрим четыре основных фактора, анализ которых получил название PEST-анализ (таблица 2).

PEST – по первым буквам английских слов – *political-legal* (политико-правовые), *economic* (экономические), *sociocultural* (социокультурные), *technological forces* (технологические факторы).

Таблица 2 – PEST-анализ

Факторы	Направления анализа
Политико-правовые	Правительственная стабильность; налоговая политика и законодательство в этой сфере; антимонопольное законодательство; законы по охране природной среды; регулирование занятости населения; внешнеэкономическое законодательство и др.
Экономические	Тенденции валового национального продукта; уровень инфляции; уровень безработицы; контроль над ценами и заработной платой; инвестиционная политика и др.
Социокультурные	Демографическая структура населения; социальная мобильность населения; активность потребителей
Технологические	Затраты на НИОКР из разных источников; защита интеллектуальной собственности; государственная политика в области науки и инноваций; новые продукты (скорость обновления, источники идей)

Внешний анализ является частью так называемого *SWOT-анализа*.

По первым буквам английских слов – *strengths* (сильные стороны), *weaknesses* (слабые стороны), *opportunities* (возможности), *threats* (угрозы). Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей и после этого установление связей между ними, которые далее могут быть использованы для формирования стратегии предприятия.

Тема 8. ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ. ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

8.1. Сущность целей и их классификация. Миссия организации и ее основные характеристики. Формирование целей организации, построение «дерева целей»

Целевая функция начинается с установления миссии организации, выражающей философию и смысл ее существования. В миссии обычно детализируется статус, декларируются принципы работы и приводятся самые важные характеристики организации. Она отражает общественно значимые намерения организации, а также дает представление о сфере деятельности, ключевых целях и принципах работы, о рынках, находящихся в фокусе интересов организации.

Значение миссии заключается в следующем:

- во-первых, миссия представляет собой базис, основу для всех плановых решений организаций, для ее целей и задач;
- во-вторых, она помогает организациям добиваться успеха, если вызывает понимание и поддержку внешних участников организации (акционеров, финансовых фирм и др.), если ее положения заинтересовывают другие организации, поставщиков, потребителей, простых людей, вызывают доверие и мотивируют их поступки по отношению к данной организации;
- в-третьих, она мобилизует силы работников на достижение поставленных целей, объединяет их, помогает сосредоточить усилия на выбранном направлении, объединяет их действия.

Наукой менеджмента не выработаны какие-либо универсальные правила, применяемые при формулировании миссии. Существуют лишь некоторые *рекомендации*, которые следует учитывать руководству. Так, миссия формулируется вне временных рамок, что позволяет считать ее «бевременной»; миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как она устремлена в будущее; в миссии не принято указывать в качестве це-

ли получение прибыли; миссия формулируется высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации; между миссией организации и концепцией развития организации не должно быть противоречий.

Таким образом, миссия образует фундамент для установления целей организации в целом, ее подразделений и функциональных подсистем (маркетинг, производство, финансы, персонал и т. п.).

Цели – это конкретизация миссии и видения организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Она отражает желаемое или идеальное состояние субъекта (организации, индивида), на достижение которого ориентирована его деятельность, а также процесс управления.

Целеполагание – процесс установления целей организации.

Функции целей следующие:

- цели отражают философию организации, концепцию ее функционирования и развития, задают основные направления ее деятельности;
- цели составляют основу общей и управленческой структуры, определяют ее характер и особенности организации;
- цели уменьшают неопределенность, служат ориентирами для субъекта, позволяют противостоять сиюминутным порывам и желаниям;
- цели составляют основу критериев выделения проблем, выбора вариантов решений, контроля и оценки полученных результатов, а также материального и морального поощрения работников и др.

Для упорядочения всего множества целей применяется их группировка (классификация) по следующим *критериям*:

- по периоду времени цели бывают стратегические, тактические, оперативные;
- по содержанию: экономические, социальные, организационные, технические, научные, политические, экологические;
- по приоритетности: особо приоритетные, приоритетные, остальные;
- по повторяемости: постоянно решаемые, разовые (новые);
- по источникам: внутренние, внешние;
- по функциональным подсистемам: цели маркетинга, инновационные, производственные, в сфере финансов, персонала, менеджмента;
- в зависимости от стадии жизненного цикла: цели на стадии создания организации, роста, зрелости, завершения.

Для упорядочения целей используется целевая модель в виде «де-

рева целей». «Дерево целей» – упорядоченная иерархия (система) целей и задач организации.

Принципы построения «дерева целей»:

- главная (или общая) цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании главной цели в иерархическую структуру целей соблюдается правило: реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, принятой в организации структуры, иерархии ее менеджмента;
- при формулировании целей разных уровней следует описывать желаемые результаты, а не способы их достижения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга;
- фундамент «дерева целей» должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенными способами и в заранее установленные сроки.

Система целей организации должна удовлетворять следующим *требованиям*:

- цели должны иметь системный и комплексный характер;
- цели последующего уровня являются логичным продолжением целей предыдущего;
- цели должны быть легко трансформируемы в зависимости от изменения условий их реализации;
- цели должны иметь ресурсное обеспечение, т. е. быть реально достижимыми и др.

8.2. Методика управления по целям (по результатам), ее преимущества и недостатки

Система управления по целям (результатам) обеспечивает результаты по достижению запланированных показателей и способствует эффективной совместной деятельности аппарата управления организации, поэтому находит повсеместное применение в практике современных организаций.

Управление по целям – процесс, состоящий из четырех взаимосвязанных и взаимозависимых этапов. На *первом* этапе уточняются, раз-

рабатываются и согласовываются цели и задачи управления в рамках установленных полномочий и обязанностей. На *втором* – составляются реальные планы достижения поставленных целей. На *третьем* – производится контроль, измерение, оценка работы и достигнутых каждым руководителем результатов. На *четвертом* – по каналам обратной связи осуществляется корректировка действий, после чего может потребоваться новое согласование целей.

Таким образом, *выработка целей (целеполагание)* – это начало всякой управленческой деятельности, ее обязательным продолжением является *определение видов работ*, которые нужны для достижения целей. Менеджеры не только составляют планы, но и *организуют их выполнение* путем формирования структур, процессов и методов, с помощью которых организуется совместная работа. Важное значение имеет разработка систем показателей, с помощью которых измеряются и *оцениваются результаты труда* каждого отдельного работника подразделения, службы и организации в целом.

Система управления по целям (результатам) имеет свои достоинства:

- повышение эффективности работы за счет четкого представления каждым работником организации связи между своими задачами и целями организации;
- четкие временные рамки решения задач организации позволяют продвигаться к получению конечного результата малыми шагами;
- взаимоотношения между руководителями и подчиненными улучшаются, так как система мотивирует и тех и других работать на конечные результаты; создаются необходимые условия для наставничества и обучения в процессе выполнения согласованного круга задач.

В то же время существуют некоторые ограничения эффективного применения управления по целям:

- она не приносит успеха на плохо организованном предприятии, где принято за правило «спускать» цели сверху вниз, не привлекая к их постановке и согласованию руководителей нижестоящих уровней;
- ее трудно использовать, если отсутствует личная мотивация и необходимая для управления информация, а также при неудовлетворительной организации контроля;
- достаточно большая трудоемкость процесса управления по целям также может рассматриваться как серьезное препятствие к его широкому использованию.

Управление по целям (management by objectives – MBO) обладает большими возможностями применения планирования и контроля

в организации.

8.3. Сущность программно-целевого управления на макро- и микроуровне. Программно-целевое управление в системе управления государством и организацией

Программно-целевое управление (ПЦУ) представляет собой совокупность способов комплексного воздействия на явления и процессы, происходящие во внутренней и внешней средах. Оно направлено на масштабное решение экономических, организационных, финансовых, правовых и других проблем. В сущности это означает постановку соответствующих целей для перевода объектов управления в желаемое состояние и программы для их достижения.

Программа – это комплекс увязанных между собой по срокам, ресурсам и исполнителям мероприятий, которые направлены на решение обозначенных целей.

Весь комплекс мероприятий по ПЦУ в организациях включает следующие *этапы их реализации*:

- 1-й этап. Анализ проблемной ситуации на рынке, выявление ее сущности и детерминирующих факторов.
- 2-й этап. Постановка конкретных целей по управлению объектом и задач по их достижению.
- 3-й этап. Разработка комплекса мероприятий по достижению системы целей с установлением конкретных сроков, исполнителей.
- 4-й этап. Разработка механизма исполнения программы, прав и ответственности исполнителей, форм контроля за ходом реализации программы.
- 5-й этап. Ресурсное обеспечение процесса реализации программы.
- 6-й этап. Корректировка при необходимости содержания программы, ее целей и задач, а также методов их достижения.

В практике управления организацией программно-целевое управление означает подготовку и реализацию специальных документов директивно-рекомендательного характера – *программ, концепций, стратегий, планов* и т. д.

Метод ПЦУ может быть составной частью стратегического управления организацией в зависимости от периода и масштабности решаемых задач.

На государственном уровне программно-целевое управление реализуется через ряд государственных программ: Национальную стратегию устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г.; Основные положения Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006–2015 гг.,

Государственную программу инновационного развития Республики Беларусь на 2011–2015 гг. и др.

Тема 9. ЗАКОНЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

9.1. Понятия «зависимость», «закон», «закономерность».

Основные и специфические законы

В любой организации между входным воздействием и выходным результатом существуют *зависимости*, которые могут быть объективными (формируются независимо от воли и сознания людей) и субъективными (формируются людьми для реализации глобальных целей организации или страны); кратковременными (например, зависимость выбора вариантов решения оперативного планирования от имеющегося времени) и долговременными (например, зависимость заработной платы работника от его производительности); моральными (связаны с соблюдением в обществе норм повеления человека, идеалов добра и зла) и аморальными (связаны с обычаями и традициями, так или иначе нарушающими права человека).

Понятие закона близко к понятию *закономерности*, которая представляет собой совокупность взаимосвязанных по содержанию законов, обеспечивающих устойчивую тенденцию или направленность в изменениях системы.

Закон – это общепринятое правило, которое признается обязательным для исполнения.

Закон – отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе и человеческом мышлении.

Применительно к организациям *под законом* понимается устойчивая, объективная связь явлений или событий, присущая достаточно большому количеству организаций и обладающая неизбежной повторяемостью в сходных условиях.

Знание законов позволяет осуществлять эффективное управление, выбирать варианты достижения поставленной цели, наиболее оптимальные с точки зрения материальных и временных затрат при наиболее рациональном использовании ресурса членов коллектива.

К *основным законам* относятся законы синергии, самосохранения, развития, информационной упорядочности, пропорциональности, параллельности, композиции.

Закон синергии. Любая организация характеризуется следующими элементами: производительность, заинтересованность, научный по-

тенциал, отношение к внешней среде, микроклимат в коллективе, кадровый потенциал, технический потенциал, перспективы развития, имидж и др. Они определяют потенциал организации, ее способность к деятельности. Процесс существенного усиления или ослабления потенциала материальной системы называется синергией.

Закон: для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал будет существенно больше (либо меньше) простой суммы потенциалов входящих в нее элементов.

Наиболее важной особенностью действия закона синергии в рамках социальных организаций является возможность управления приростом энергии. В деловых организациях это выражается в целенаправленном регулировании энергетического и производительного потенциала. Высококвалифицированный менеджер может обеспечить получение синергического эффекта за счет созидательного взаимодействия компонентов (структур, работников, элементов организации и т. п.), когда $2 + 2$ будет равно условно 5.

Закон самосохранения. Данный закон характеризует единство стадий жизненного цикла системы от ее зарождения до разрушения. При решении любых вопросов обеспечения конкурентоспособности и эффективности любых объектов следует учитывать взаимосвязи и интеграционные процессы по всем стадиям их жизненного цикла.

Закон: каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для этого весь свой потенциал (ресурс).

В аналитическом виде данный закон имеет следующий вид:

$$\Sigma Ri > \Sigma (V1i + V2i),$$

где Ri – потенциал (ресурс) организации в области i (экономика, политика, финансы и так далее), способствующий ее развитию;

$V1i$ – ресурс внешнего разрушительного воздействия;

$V2i$ – ресурс внутреннего воздействия, стремящегося ликвидировать организацию или нанести ей ощутимый вред.

Таким образом, общая сумма созидательных ресурсов организации должна быть больше суммы внешних и внутренних разрушительных ресурсов.

Левая часть в формуле называется энергией удержания, а правая – энергией ликвидации. Энергия удержания должна быть больше, чем энергия ликвидации.

Для анализа положения организации очень важен показатель «уровень самосохранения» (VP). Он вычисляется по формуле

$$\acute{O}D = \left(\frac{\acute{O} - \acute{E}}{\acute{O}} \right) \cdot 100\%,$$

где V – ресурсы удержания (суммарный объем);

L – ресурсы ликвидации.

Закон развития. Развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания.

Существуют две формы развития – эволюционное (постепенные количественные и качественные изменения, изменение сознания сочетается с изменением материи) и революционное (скачкообразный неосознанный переход от одного состояния материи к другому либо скачкообразное изменение сознания без соответствующего изменения базиса). Выделяют также прогрессивное и регрессивное развитие.

Закон: каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Развитие организаций обусловлено следующими факторами:

- изменение внешней среды (экономика, политика, этика, культура и др.);
- изменение внутренней среды (перемещения работников, переход на новые технологии и др.);
- потребности и интересы человека и общества (потребность в самовыражении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.);
- старение и износ материальных элементов (оборудования, человека, технологии);
- изменение экологии;
- технический прогресс;
- глобальное состояние мировой цивилизации и др.

Закон информационной упорядоченности. Все коммуникации в организации основаны на получении, обработке, передаче и хранении данных. Данные – это сообщения, результаты мыслительной деятельности, сведения любого происхождения, вида и назначения. Управленческая информация – это данные, несущие в себе новизну и полезность для работника, принимающего решение. Информация здесь рассматривается как часть данных.

Закон: чем большим объемом информации о внутренней и внеш-

ней среде располагает организация, тем больше вероятность ее устойчивого функционирования.

Данный закон имеет одно важное следствие: информированность работника после достижения ею критического уровня переходит в его компетентность. Поэтому руководитель должен создать работникам условия для получения информации.

Закон единства анализа и синтеза. Суть анализа – в разделении целого на части, в представлении сложного в виде простых составляющих. Суть синтеза – в соединении простых составляющих объекта в единое целое. Анализ и синтез в человеческом мышлении сильно переплетаются и не могут существовать друг без друга, поэтому, говоря об единстве анализа и синтеза, мы подразумеваем их неразрывность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности.

Закон: каждая материальная система (живой организм, социальная организация и др.) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций.

Анализ и синтез в своем единении составляют основу системного подхода к изучению деятельности организации.

Закон композиции и пропорциональности. Этот закон рассматривается на уровне организации и на уровне внешней среды, в которой организация является одним из элементов.

Закон: каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или в заданном подчинении (пропорции).

Практика использования закона состоит в обоснованном выборе необходимых элементов организации и обеспечение требуемой их пропорции.

Следует иметь в виду, что кроме рассмотренных выше основополагающих законов, обеспечивающих эффективное функционирование социальных организаций с учетом условий внешней и внутренней среды, не менее существенное влияние на их деятельность оказывают также *специфические законы*, определяющие управленческую деятельность внутри организации. Специфические законы отражают следующее:

- неразрывную связь всех звеньев организации;
- пропорциональность производства и управления;
- переход от администрирования к стратегическому планированию;
- упреждающее управление;
- воздействие технологических новаций на развитие социально-

экономических организационных систем;

- требования экономии времени и интеллектуального ресурса организации и т. д.

Специфические законы способствуют установлению устойчивых количественных и качественных соотношений между управляющей и управляемой частями системы. К специфическим законам относятся:

- *закон своеобразия*: для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая структура производства и управления;

- *закон социальной гармонии*: в каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда сотрудников благодаря повышению их эмоционального уровня и активизации трудовой деятельности;

- *закон социальной загрузки*: для каждого человека существует оптимальный объем загрузки работой, при котором в полной мере раскрываются его способности и возможности.

К специфическим законам относятся также закон эффективного восприятия и запоминания, закон эффективного осмысления, закон установки, закон устойчивости информации, закон доходчивости информации, закон эффекта масштаба, закон эффекта опыта, закон экономии времени, закон конкуренции и др.

9.2. Сущность принципов управления. Классические принципы управления. Общие и структурно-функциональные принципы

Принципы менеджмента относятся к числу важнейших категорий управления.

Принципы менеджмента – это фундаментальные истины, на которых строится система управления в целом или отдельные ее части.

Выделяют классические, общие и структурно-функциональные принципы управления.

Впервые принципы менеджмента были сформулированы Гаррингтоном Эмерсоном в книге «Двенадцать принципов управления» в 1912 г. Этими *принципами* (классическими принципами управления) были следующие: отчетливо поставленные идеалы или цели; здравый смысл; использование компетентных консультаций; дисциплина; справедливое отношение к персоналу; быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет; диспетчеризация; наличие норм и расписаний; нормализация условий труда; нормирование производственных

и управленческих операций; наличие стандартных инструкций; вознаграждение за производительность.

В 1914 г. свои принципы управления сформулировал яркий представитель европейской классической школы управления Анри Файоль в книге «Общее и промышленное управление». Этими принципами являются следующие:

1. *Разделение труда.*
2. *Власть и ответственность.*
3. *Дисциплина.*
4. *Единоначалие*, т. е. работник должен получать приказания только от одного начальника.
5. *Единство руководства.* Это означает, что каждая совокупность видов деятельности, направленных на достижение одной цели, должны иметь одного руководителя и один план.
6. *Подчинение индивидуальных интересов общим.*
7. *Вознаграждение.*
8. *Централизация*, т. е. в любой организации должен быть управляющий центр.
9. *Скалярная цепь* – это цепь начальников от высшего уровня до низшего, посредством которой реализуется власть. Количество звеньев этой цепи должно определяться из интересов дела.
10. *Порядок*, т. е. каждый работник должен иметь свое рабочее место и находиться на этом месте.
11. *Справедливость.*
12. *Стабильность пребывания в должности.*
13. *Инициатива.*
14. *Корпоративный дух.* Гармония между персоналом является огромной силой организации.

К общим и структурно-функциональным принципам относятся:

- научность управления;
- единство теории и практики управления;
- государственная законность системы менеджмента организации;
- унификация элементов системы менеджмента;
- развитие системы менеджмента;
- устойчивость организации по отношению к внешней среде;
- многовариантность управленческого решения;
- плановость;
- экономичность и эффективность;
- ответственность;

- прибыльность и др.

В теории и практике управления выделяют принципы, определяющие взаимоотношения в коллективе, и принципы предпринимательства.

К принципам, определяющим взаимоотношения в коллективе, относятся следующие:

1. Партнерство в отношениях между менеджером и коллективом.
2. Делегирование полномочий и ответственности.
3. Создание наилучших условий для персонала.
4. Принцип рационального подбора, подготовки и расстановки персонала.
5. Принцип подчиненности личных интересов общим; дисциплина, инициатива, корпоративный дух и др.

К принципам предпринимательства относятся следующие:

- свободный выбор деятельности;
- привлечение на добровольных началах к осуществлению предпринимательской деятельности имущества и средств юридических лиц и граждан;
- самостоятельное формирование программы деятельности, выбор поставщиков и потребителей вырабатываемой продукции, установление цен соответственно законодательству;
- свободный наем работников;
- привлечение и использование материально-технических, финансовых, трудовых, естественных и других видов ресурсов, которое не запрещено или не ограничено законодательством;
- свободное распоряжение прибылью, которая остается после внесения платежей, установленных законодательством;
- самостоятельное осуществление предпринимателем – юридическим лицом внешнеэкономической деятельности, использование любым предпринимателем надлежащей ему доли валютной выручки на свое усмотрение.

Кроме указанных принципов, которые в значительной мере отображают правовые основы предпринимательства, каждое предприятие в условиях социально ориентированной рыночной экономики должно действовать на *принципах хозяйственного (или коммерческого) расчета*. Такими принципами являются:

- самоокупаемость;
- самофинансирование;
- самообеспечение;
- материальная заинтересованность;
- экономическая ответственность;
- хозяйственная самостоятельность в пределах действующего за-

конодательства в сочетании с контролем государственных органов за его соблюдением.

Научной теоретической мыслью выработаны (определены) *современные принципы управления*.

В качестве *современных принципов менеджмента* можно рассматривать систему принципов, предложенную Т. Питтерсом и Р. Уотерманом. К этим *принципам* относятся следующие:

- ориентация на достижение успеха;
- быть всегда лицом к потребителю;
- самостоятельность и предприимчивость;
- производительность;
- связь с жизнью;
- верность своему делу;
- простота структуры и скромный штат управления;
- свобода и жесткость одновременно.

Помимо названных, можно также выделить следующие принципы:

- принцип системности и комплексности;
- принцип демократического централизма;
- принцип оптимизации управления;
- принцип первого руководителя;
- принцип новых задач;
- принцип «Монтера-Мечникова» (любое управленческое решение должно быть обеспечено документально (включая при необходимости и финансовые документы) или материально);
- принцип цели;
- принцип ориентации на потребителя;
- принцип постоянного улучшения и др.

Тема 10. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

10.1. Научные методы и методы управления

Метод управления – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

В практике менеджмента используют одновременно различные методы и их сочетания (комбинации), которые находятся в динамичном развитии.

По *направленности* это могут быть методы прямого или косвенного воздействия. *Методы прямого воздействия* рекомендуют применять такие рычаги влияния, которые вносят изменения непосред-

ственно в объект управления. Так, в качестве меры, ограничивающей ввоз на рынок нежелательных товаров, могут применяться пошлины, акцизы. *Методы косвенного воздействия* не предполагают прямого воздействия в процессе функционирования субъекта управления (формирование культуры потребления, внедрение новых технологий производства и продаж путем создания для этого благоприятных условий, воспитание культуры здоровья).

По *уровню демократичности* методы подразделяются на жесткие, умеренно жесткие и демократичные.

По *содержанию* выделяют экономические, организационно-распорядительные (административные) и правовые, социально-психологические методы.

По *применяемому инструментарию* методы подразделяются на балансовые, социально-нормативные, программно-целевые, прогнозистические, социального моделирования (имитационные), экспертные, аналоговые методы.

По *социально-количественному составу* субъекта воздействия методы подразделяются на индивидуальные, коллективные, общественные.

По *степени участия* объекта в механизме управления методы могут быть внешнего воздействия, саморегулирования, смешанные методы.

По *степени охвата* объекта управления управляющим воздействием существуют комплексные, сегментные, выборочные методы.

По *масштабности* методы подразделяются на стратегические, тактические, оперативные, текущие.

10.2. Понятие и характеристика экономических методов управления

Экономические методы управления – это совокупность средств и инструментов, с помощью которых осуществляется целенаправленное воздействие на экономические интересы участников управленческих отношений (органы государственного управления, субъекты хозяйствования, физические лица).

Система экономических методов включает в себя следующее:

- *методы государственного регулирования экономики (применяемые на макроуровне)* – национальные программы; государственные заказы; налогообложение (прямые и косвенные налоги); финансово-кредитная политика; ценовая политика и ценообразование;
- *методы, действующие на уровне организации* – планирование и хозяйственный (коммерческий) расчет;

- *методы, применяемые на уровне работника* – методы поощрения (методы материального стимулирования, включая заработную плату, премии, доплаты за профессиональное мастерство, высокое качество выпускаемой продукции и др.) и наказания.

Методы, действующие на уровне организации, базируются на принципах:

- самоорганизации (свобода выбора и осуществления разных видов деятельности);

- самофинансирования (возмещение текущих расходов, выплата заработной платы, удовлетворение социально-бытовых нужд за счет организации);

- свободного ценообразования;

- самостоятельного распределения и использования прибыли;

- возможности использования финансово-кредитных рычагов и конкуренции.

Планирование – это разработка и установление руководством ее системы количественных и качественных показателей, определяющих темпы, пропорции и тенденции развития данной организации.

Под **хозяйственным расчетом** следует понимать такой метод ведения хозяйственной деятельности, который основан на соизмерении доходов и расходов и получении прибыли. Главной целью хозрасчетных организаций является повышение экономической эффективности хозяйствования на основе рационального и экономного использования всех видов ресурсов: материальных, трудовых и финансовых.

Конкретные формы осуществления хозяйственного расчета различны и зависят от объема и характера хозяйственной деятельности, степени оперативно-хозяйственной самостоятельности, глубины внедрения принципов хозрасчета в практику хозяйствования, экономической целесообразности той или иной формы хозяйственного расчета.

Выделяют *две организационные формы хозяйственного расчета*: полный хозяйственный расчет; внутренний хозяйственный расчет. *Полный хозяйственный расчет* означает прежде всего полную самокупаемость организаций за счет получаемых доходов, а также переход на самофинансирование. *Внутренний хозяйственный расчет (внутрифирменный)* является составной частью полного хозяйственного расчета и охватывает систему экономических отношений хозяйственных единиц и структурных подразделений между собой, а также с вышестоящими организациями. Основными разновидностями внутреннего хозрасчета являются:

- хозрасчет хозяйственных единиц (магазины и т. д.);

- хозрасчет структурных подразделений (цех, участок и т. д.);

- хозрасчет бригад;

- коллективный подряд с элементами хозяйственного расчета.

Суть **коммерческого расчета** заключается в соизмерении затрат и результатов хозяйственной деятельности организации и обеспечении прибыльности производства, однако *целью коммерческого расчета* является определение совокупности управленческих действий для получения предприятием устойчивой прибыли и других выгод при реализации предпринимательской деятельности. Иными словами, коммерческий расчет способствует обеспечению рентабельности производства, оптимальному использованию капитала, развитию технологии, эффективной кадровой политике.

Коммерческий расчет использует такие экономические рычаги и инструменты, как ценообразование, издержки производства, финансирование и кредитование, использование которых направлено на конечную цель хозяйствующего субъекта – получение устойчивой прибыли.

10.3. Организационно-распорядительные методы управления

Под **организационно-распорядительными методами управления** принято понимать систему мер и способов воздействия на управляемый объект, обеспечивающих планомерную и слаженную работу управляющей и управляемой подсистем. Данную группу методов еще называют административными.

Они ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т. д. Организационно-распорядительные методы являются *методами прямого воздействия* на управляемый объект через директивы, приказы, распоряжения, оперативные указания, инструкции, систему контроля за их выполнением и соблюдением трудовой дисциплины.

Для методов данной группы характерно обязательное соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Данная группа методов тесно связана с функцией организации.

Организационное воздействие (организационные методы управления) направлено на организацию процесса производства и управления и включает в себя организационное регламентирование, организационное нормирование, организационное стимулирование, методическое инструктирование.

Организационное регламентирование – это установление правил,

определяющих порядок хозяйственной деятельности организаций.

Выделяют следующие организационные регламентирующие положения:

- положения общеорганизационного характера, которые устанавливают организационную способность и порядок функционирования социально-экономической системы в целом (например, уставы, положения о филиалах);

- положения, определяющие внутриорганизационный порядок работы, т. е. организационный статус различных звеньев, их задачи, функции, полномочия (положения о структурных подразделениях, службах и т. д.);

- типовые структуры, определяющие ведущие черты построения внутренних организационных основ (организационные структуры);

- должностное регламентирование, осуществляемое посредством должностных инструкций, которые устанавливают перечень основных должностей и требования к их замещению.

Организационное нормирование устанавливает порядок выполнения той или иной функции, задачи, обязанности и определяет допустимые границы деятельности. Основу организационного нормирования составляют общегосударственные и отраслевые стандарты, технические условия, методический материал. К ним относят следующее:

- трудовые нормы, нормативы (тарифные сетки, тарифные ставки, тарифные коэффициенты);

- финансовые и кредитные нормативы (нормативы собственных и оборотных средств, нормативы товарных запасов, норматив товарооборачиваемости);

- стоимостные нормативы (прейскуранты, инструкции);

- нормативы хозяйственной и управленческой деятельности (нормы управляемости, естественной убыли и т. д.);

Важную роль для руководителей играют нормативы, определяющие порядок деятельности, взаимодействие и взаимоотношения структурных подразделений, отдельных работников (правила внутреннего распорядка; оформление найма, перевода; увольнение; командировки).

Организационное стимулирование, основными элементами которого являются продвижение в должности, внедрение прогрессивных форм организации труда и др.

Методическое инструктирование – это разъяснение работникам целей, условий и методов выполнения возложенных на них задач и отдельных поручений. Эту роль выполняют организационно-инструкторские отделы или инструкторы, а также линейные руководители.

Распорядительные воздействия (распорядительные методы) направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления организацией в заданных параметрах путем прямого административного регулирования.

Распорядительство – исходящее от руководителя или распорядительного органа задание подчиненному, предписывающее выполнение либо невыполнение действий в определенных условиях.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения, указания и т. д., которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются, чтобы обеспечить соблюдение, исполнение и применение действующего законодательства и других нормативных актов, а также для придания юридической силы управленческим решениям.

Методам распорядительного воздействия присущи следующие две особенности: они имеют разовый директивный характер и всегда направлены от субъекта к объекту управления.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

10.4. Правовые методы управления

Правовые методы поддерживают стабильность деятельности организации посредством дисциплинарных требований и обеспечения ответственности.

Средства правового воздействия делятся на материальные, дисциплинарные, административные, уголовно-правовые.

Материальные взыскания представляются в виде штрафов, пени, неустойки. Неустойка (штрафы, пени) – это оговоренная законом или договором денежная сумма, которую должник обязан уплатить кредитору при невыполнении или ненадлежащем исполнении договорных обязательств.

Дисциплинарная ответственность заключается в применении мер дисциплинарного воздействия. В соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь к мерам дисциплинарного воздействия относятся следующие:

- замечание (за незначительное нарушение);
- выговор (за более серьезные проступки, которые не повлекли тяжелых последствий);
- перевод на нижеоплачиваемую должность;
- увольнение.

Под *административной ответственностью* понимается такая разновидность ответственности, которая выражается в применении полномочными органами и должностными лицами конкретных административных взысканий к лицам, совершившим административные правонарушения. Административная ответственность связана с деятельностью специальных государственных органов (Комитет государственного контроля, налоговая инспекция и др.), с которыми работники организации не связаны подчиненностью. При выявлении нарушений применяются денежный расчет, штраф, предписание. Взыскания могут быть разовые или единовременные (штраф, предупреждение); длительные, т. е. растянутые по времени (административный арест, исправительные работы, лишение специального разрешения-лицензии). Предупреждение, чаще всего, объявляется за совершение незначительных административных правонарушений, а также по отношению к лицам, которые впервые совершили проступок и при этом положительно характеризуются по месту работы.

Уголовная ответственность – это обязанность лица, совершившего общественно-опасное деяние, претерпеть установленные уголовным законодательством меры воздействия. Уголовная ответственность может возникать и при совершении должностных проступлений. К мерам уголовной ответственности принято относить:

- общественные работы;
- штраф;
- лишение права занимать определенные должности и заниматься определенным видом деятельности;
- исправительные работы;
- арест.

10.5. Социально-психологические методы управления

Социально-психологические методы управления представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Они базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Специфика этих методов заключается в значительной

доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Главная *цель* этих методов состоит в формировании в коллективе положительного социально-психологического климата, способствующего решению организационных и экономических задач организаций.

Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности.

Социальные методы влияют на инициативу и отношение членов коллектива к исполнению служебных обязанностей через моральное поощрение, почин и новаторство, обмен передовым опытом, наставничество, развитие социальных потребностей и интересов, постановку социальных проблем и перспективных целей.

Объектом социальных методов управления на уровне организации и предприятия является группа работников и трудовой коллектив в целом, а *целью* – управление формированием и развитием коллектива для оптимальной сплоченности его членов в достижении общей цели путем обеспечения единства интересов, социальной справедливости, развития инициативы и чувства ответственности каждого за результаты индивидуального и коллективного труда.

Социальные методы управления включают:

- *Социальное планирование* – форма регулирования социальных процессов в организациях, направленная на оптимизацию процессов экономического и социального развития, повышение социально-экономической эффективности деятельности. Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей, критериев, плановых показателей, достижение конечных социальных результатов; разрабатывает социальные программы и реализуется посредством планов социального развития.

- *Социальное нормирование* позволяет упорядочить социальные отношения между социальными группами, коллективами и отдельными работниками путем введения различных норм. Примером могут служить правила внутреннего трудового распорядка, правила внутрифирменного этикета и др.

- *Социальное регулирование* служит для упорядочения социальных отношений коллективными договорами между администрацией и трудовым коллективом, взаимными обязательствами. Для этого выявляют с целью регулирования интересы и цели различных коллективов, групп и индивидов (договоры, взаимные обязательства, системы отбора, распределение и удовлетворение социальных потребностей).

- *Социальная преемственность* выражается в посвящении в рабо-

чие, в праздниках трудовой славы, чествовании ветеранов, торжественных собраниях, встречах с ветеранами войны и труда, служителями церкви.

В современных условиях все большее внимание в развитых странах уделяется *методам морального стимулирования труда*. К числу таких методов можно отнести систематическое развитие и обучение персонала, планирование деловой карьеры работников, проведение различных конкурсов и соревнований на звание лучших по профессии и т. п. К методам морального стимулирования труда относятся:

- *Социальный почин и новаторство* (включают конкурсы на лучшего по профессии). Почин и новаторство могут приводить к созданию новшеств.

- *Соревнование* – форма общественных отношений, характеризующая стремление людей к первенству, достижению и самоутверждению. Результатами соревнования могут быть открытия и изобретения.

Использование социальных методов позволяет:

- регулировать межличностные отношения в коллективе;
- повышать эффективность стимулирования деятельности работников;
- повышать эффективность воспитательной работы в коллективе и укреплять трудовую дисциплину;
- обеспечить рационализацию трудовых процессов.

Психологические методы направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Целями применения психологических методов управления являются:

- создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие доброжелательных отношений между руководителем и подчиненным, оказание им поддержки;
- раскрытие личных способностей каждого работника и максимальной самореализации человека в трудовой деятельности.

Объектом психологических методов на уровне организаций является индивид, субъектом – руководитель.

К психологическим методам относятся следующие:

- *Психологическое планирование*, которое предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. Оно обеспечивает:

- формирование подразделений (команд) на основе психологического соответствия сотрудников (комплектование малых групп);
- комфортный психологический климат в коллективе;
- формирование личной мотивации людей исходя из философии организации;
- минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);
- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;
- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образованности;
- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

• *Нейролингвистическое программирование* – новейшее направление, относится к компетенции психологии. Это направление психотерапии и практической психологии, основанное на технике моделирования (копирования) вербального и невербального поведения людей, добившихся успеха в какой-либо области, и наборе связей между формами речи, движением глаз, тела и памятью.

• *Методы профессионального отбора* (интервью, беседы, тесты), в рамках которого осуществляется психологический анализ личности.

• *Методы гуманизации труда* (исключение монотонности труда, стиль руководства, этика и культура управления, психологическое воздействие света, музыки, цвета и др.).

• *Методы формирования эмоционально-эстетического фона* (общее настроение коллектива, культура общения, внешний вид).

• *Методы психологического побуждения (мотивации)*. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся следующие: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т. д.

Тема 11. КЛАССИЧЕСКИЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

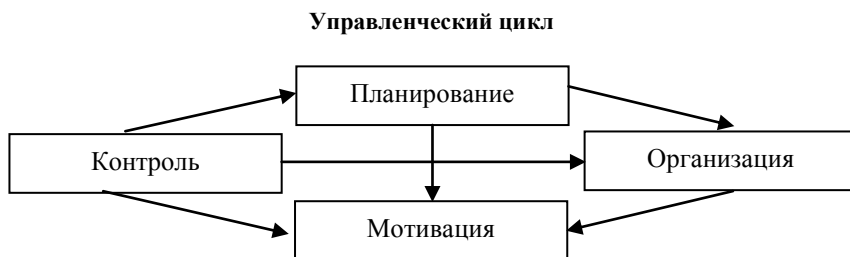
11.1. Основное содержание и взаимосвязь функций управления. Содержание функциональных процессов управления

В современной управленческой терминологии понятие «функция»

означает вид деятельности, определенное действие, выполняемое человеком, группой или организацией в рамках разделения труда.

Функции организации – это относительно самостоятельные участки работы, объективно выделившиеся в процессе разделения труда в сфере управления.

Общее содержание функции управления наиболее точно отражает *модель управленческого цикла*, включающего четыре взаимосвязанные и взаимодействующие функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль (рисунок). Данный цикл обеспечивает реализацию функции управления в целом, он обязателен для любых функций и действий управления, поэтому составляющие его функции называют *общими функциями управления*.



Планирование предполагает выбор целей и плана действий по их достижению; это начало управленческого цикла. Планирование предполагает оценку предыдущего развития, анализ существующей ситуации и постановку реальных задач на будущее, а также позволяет скоординировать усилия исполнителей в направлении достижения целей организации.

Организация обеспечивает распределение задач и ресурсов между отдельными подразделениями и сотрудниками, установление системы их взаимодействия, осуществление координации их действий для реализации планов и достижения целей организации.

Мотивация – это целенаправленное побуждение сотрудников к осуществлению результативных действий по реализации планов и достижению целей организации.

Контроль предусматривает сравнение реально достигнутых результатов с запланированными на основе информации о текущих итогах деятельности организации, ее подразделений и сотрудников с целью устранения выявленных отклонений. По результатам контроля осуществляется регулирование (обратная связь), включающее корректировку планов, хода их выполнения и механизма мотивации.

В рамках управленческого цикла общие функции управления находятся в тесной взаимосвязи. Например, функция планирования взаимодействует с функциями организации, мотивации и контроля; функция организации – с функциями планирования, мотивации и контроля и т. д. Данную взаимосвязь называют *внешней*.

Внутренняя взаимосвязь общих функций состоит в том, что реализация каждой из них в отдельности требует использования всех остальных. Например, при осуществлении функции планирования необходимо спланировать этот процесс, организовать его исполнение, мотивировать исполнителей и проконтролировать качество исполнения. Аналогично протекают процессы реализации функций мотивации, организации, контроля. Когда цели, преследуемые определенным управленческим действием, достигнуты, это означает, что связанный с ними управленческий цикл завершен.

Из множества процессов и подпроцессов, протекающих в организациях, можно выделить пять групп функциональных управленческих процессов, которые обеспечивают деятельность любой организации: управление производством; управление маркетингом; управление финансами; управление персоналом; управление учетом и анализом хозяйственной деятельности.

Управление производством – это управление процессами преобразования ресурсов в продукт, потребляемый внешней средой. В этих целях осуществляется следующее:

- управление разработкой и проектированием продуктов;
- организация процесса производства продукта с оптимальными затратами, включая выбор технологического процесса и методов изготовления продукта, расстановку работников и техники по процессу;
- управление закупкой сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих;
- управление запасами и хранением закупленного сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих, продуктов незавершенного производства и готовой продукции;
- управление качеством.

Управление маркетингом – это анализ, планирование, реализация и контроль за исполнением действий и программ, направленных на создание, поддержание и расширение выгодных отношений с целевым покупателем продукта(-ов) для достижения целей организации. В этой связи осуществляется управление следующими процессами и действиями: изучением рынка, ценообразованием, рекламой, созданием систем сбыта, распределением готовой продукции, сбытом.

Управление финансами – это управление процессами формирова-

ния и движения финансовых средств организации. В этих целях осуществляются составление бюджета и финансового плана, формирование денежных ресурсов, распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации, оценка финансового потенциала организации.

Управление персоналом направлено на формирование и использование потенциала работников для достижения целей организации. Для этого необходимы подбор и расстановка персонала, обучение и развитие персонала, мотивация и стимулирование трудовой деятельности, создание условий труда и др.

Управление учетом и анализом финансово-хозяйственной деятельности – это управление процессом сбора, обработки и анализа информации о работе организации, которая необходима для принятия управленческих решений. Сравнение показателей деятельности организации с данными о ее потенциале, а также с достижениями других организаций позволяет оценить эффективность ее работы, вскрыть существующие проблемы и выбрать лучшие варианты действий.

11.2. Функция планирования

Планирование предполагает рассмотрение предыдущего развития, анализ настоящей ситуации и постановку реальных задач на будущее.

Планирование – это выбор целей и составление плана действий по их достижению.

Процесс реализации функции планирования осуществляется в следующей последовательности:

- устанавливается система целей и задач организации и ее структурных подразделений;
- определяются и распределяются по целям, задачам и подразделениям необходимые ресурсы;
- устанавливаются временные рамки выполнения целей и задач;
- отбираются критерии для контроля и оценки выполнения задач;
- разрабатываются стратегии, программы и планы для достижения целей;
- планы доводятся до исполнителей и лиц, ответственных за их реализацию;
- контролируется и анализируется выполнение планов, оцениваются достигнутые результаты;
- процесс реализации планов регулируется, при необходимости планы уточняются (корректируются).

Восемь уровней, детализирующих планирование, создают его глу-

бину. Рассмотрим их содержание:

1. *Уровень планирования целей и задач* – определяются цели и задачи каждого уровня.

2. *Уровень ранжированного планирования* – выбираются приоритеты, т. е. наиболее важные цели.

3. *Уровень планирования этапов деятельности* – выделяются отдельные задачи и устанавливается очередность их выполнения.

4. *Уровень планирования средств достижения цели и решения задачи* – определяются ресурсы, необходимые для достижения цели, решения задачи.

5. *Уровень планирования условий* – анализируются проблемы с точки зрения соответствия предполагаемых к использованию средств поставленным целям и реальным условиям.

6. *Уровень альтернативного планирования* – оценивается вероятность достижения цели с помощью выбранного средства.

7. *Уровень рационального планирования* – анализируются все первоначально выдвинутые цели, средства их достижения, сложившиеся условия, а также проблемы, которые могут возникнуть в процессе достижения целей, и запасные варианты решений. Оптимальный вариант, обеспечивающий рациональную организацию деятельности, отражается в планах. Отдельные планы объединяются в систему, позволяющую выполнять различные действия в одно и то же время (параллельно).

8. *Уровень сценарного планирования* – оценивается вероятность возникновения проблем, трудностей, неблагоприятных ситуаций, мешающих реализации плана; анализируются возможные причины возникновения трудностей. Догадки и предположения отделяются от реальных фактов и событий. Уточняется, какая дополнительная информация необходима, что требуется конкретизировать, собрать, изучить. Разрабатываются сценарии действий на возможные неблагоприятные случаи.

Совокупность взаимосвязанных стратегических, тактических и оперативных планов по всем направлениям деятельности и уровням организации образует *систему планов*.

Выделяют стратегическое, тактическое и оперативное планирование.

Стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержания соответствия между стратегическими целями организации, его потенциальными возможностями и шансами развития с учетом изменяющихся факторов внешней и внутренней среды.

Этот процесс предполагает следующие этапы: планирование стратегии, разработку программ и планов реализации стратегии, контроль за результатами выполнения планов.

Стратегический план – это документ, содержащий описание меро-

приятый по реализации стратегии, в том числе прописывающий место и сферу ответственности каждого работника. Этап его конкретной разработки проходит с участием специалистов различных направлений (маркетинг, производство, финансы, кадры и т. д.).

Тактическое планирование осуществляется менеджментом среднего уровня управления на среднесрочный период времени согласно промежуточным стратегическим целям. Тактические планы включают планы действий и методы реализации стратегии, необходимые для формирования условий деятельности организации и ее элементов.

Группа **оперативных планов** ориентирована на краткосрочный период времени (до одного года), преследует достижение оперативных целей, решение текущих задач организации и ее структурных подразделений, предполагает оптимизацию используемых ресурсов. Процесс оперативного планирования состоит из трех *этапов*: установление целей, разработка программ и планов, контроль за результатами выполнения планов. Обычно предметом тактического планирования являются показатели, отражающие состояние внутренней среды организации: персонала, техники и технологий, капитала, инвестиций, организационной структуры и культуры. В оперативном планировании учитывается реальное состояние внешней и внутренней среды организации в планируемом периоде.

Любой план должен удовлетворять следующим основным *принципам*:

- быть экономически обоснованным и рациональным (обеспечивать достижение цели с наименьшими затратами времени, финансов и других ресурсов);
- опираться на реальные возможности того, для кого он предназначен (организации, группы или отдельного лица);
- быть достаточно гибким, чтобы в процессе реализации можно было по мере необходимости вносить в него изменения без ущерба для достижения поставленной цели.

11.3. Основные задачи и компоненты функции организации

Функция организации представляет собой совокупность действий персонала управления, направленных на создание организационных условий для наиболее эффективного достижения желаемых результатов.

Цель функции организации – подготовка и обеспечение выполнения запланированных действий и достижения запланированных целей. Содержание функции организации предполагает создание си-

стемы отношений, обеспечивающей распределение задач и ресурсов между отдельными подразделениями и сотрудниками, установление системы их взаимодействия, осуществление координации их действий по реализации планов, принятых решений и достижению целей организации. Координировать – означает приспособлять средства к цели, согласовывать операции между собой.

В самом общем плане осуществление функции организации связано с определением этапов реализации плана или решения, назначением ответственных исполнителей на каждом этапе и введением порядка взаимодействия исполнителей (кто с кем и каким образом должен взаимодействовать на разных этапах выполнения плана или решения).

В содержание функции организации включают, кроме перечисленных задач, и проектирование организационной структуры управления предприятием или приведение ее в соответствие с целями, намеченными на стадии планирования, а также проектирование работы.

Проектирование работы включает следующие основные этапы: анализ работы, установление ее параметров, определение технологии выполнения работы, восприятие исполнителями содержания работы.

Основные подходы (модели) проектирования работы следующие: построение работы, расширение масштаба работы, ротация работы, обогащение работы, модель социотехнической системы. Во всех подходах в той или иной мере присутствуют масштаб, сложность и отношения по работе, которые взаимозависимы.

11.4. Функция мотивации

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности под воздействием внутренних и внешних движущих сил для достижения личных целей и целей организации.

Механизм формирования мотивации включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки и т. д. *Потребность* выражает нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Реальными формами проявления потребности выступают притязания и ожидания. *Притязания* представляют собой привычный уровень удовлетворения потребности. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания и ожидания. Так, у одного человека первичная потребность в питании может быть удовлетворена с помощью дешевых бутербродов, у другого же ее нормальное удовлетворение предполагает изыскан-

ный обед в дорогом ресторане. *Ожидания* конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению.

Стимул представляет собой те или иные блага, способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий. Собственно говоря, стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Мотив характеризует стремление работника получить определенные блага, стимул – сами эти блага.

И материальные, и нематериальные стимулы должны применяться в комплексе на основе рационального сочетания. Только таким способом можно добиться наибольшей эффективности труда работников организации.

К *внутренним вознаграждениям* относятся потребности, интересы, желания, стремления, ценности, ценностные ориентации, идеалы, мотивы. Внутреннее вознаграждение дает сама работа (например, чувство достижения результата, содержательность и значимость работы, самоуважение, дружба и общение, возникающие в процессе работы). Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – это создание соответствующих условий и точная постановка задачи.

К *внешним вознаграждениям* относятся разнообразные средства экономического и морального воздействия (стимулы), используемые государством, предприятиями, общественными организациями для повышения трудовой активности работников. Внешнее вознаграждение дается организацией (например, заработная плата, продвижение по службе, такие символы служебного статуса и престижа, как предоставление личного кабинета, похвалы, признание).

Существуют различные *способы мотивации*, основными из которых являются следующие:

- нормативная мотивация, которая заключается в побуждении человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия (убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.);
- принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;
- стимулирование, т. е. воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ (стимулов, побуждающих работника к определенному поведению).

В теории и практике управления разработан и используется достаточно широкий набор средств стимулирования, но они не универсальны, поэтому механизм мотивирования должен строиться на ситуационной основе.

Выделяют следующие основные *методы мотивации* персонала:

- целевой – постановка перед подчиненными новых интересных трудовых целей;
- реализация партисипативного управления;
- экономические – денежное поощрение (премии) либо наказание (штрафы);
- расширение масштаба и обогащение работы.

Теория постановки целей, или *целевой метод*, является одним из основных в мотивации труда работников. Основополагающим трудом по теории постановки целей считается опубликованная в 1968 г. статья Э. Лока «О теории мотивирования и стимулирования целями». Теория постановки целей исходит из зависимости поведения человека от целей, поставленных им перед собой. Индивид, осознав и оценив события, происходящие в окружении, на этой основе намечает для себя цели, к которым он намерен стремиться, и осуществляет определенные действия (работу). Достигнув желаемого результата, испытывает удовлетворение. Уровень исполнения работы непосредственно зависит от четырех характеристик целей: сложности, специфичности, приемлемости, приверженности.

Качество исполнения работы зависит от организационных факторов и способностей человека, которые могут влиять на выбор цели, мотивацию, а следовательно, и на результаты труда.

Оценка человеком результатов своей работы (удовлетворенность или неудовлетворенность) связана с двумя процессами: внутренним и внешним. Внутренние процессы замыкаются на человеке, самостоятельно оценивающем свои достижения. Внешние – это процессы реакции окружения на результаты его труда.

Если человек заинтересованно участвует в различной внутриорганизационной деятельности и получает от этого удовлетворение, он работает с большей отдачей, более качественно и продуктивно. В этом заключена суть *партисипативного (соучаствующего) управления*, которое может быть реализовано по следующим направлениям:

- работники наделяются правом самостоятельно решать, как выполнять свою работу;
- работники привлекаются к принятию решений по поводу выполняемой ими работы;
- работники имеют право контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда, но одновременно берут на себя ответственность за конечный результат;
- работники широко вовлекаются в рационализаторскую деятельность;

- работникам доверяется формирование рабочих групп из членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе.

Все перечисленные направления тесно связаны и дополняют друг друга.

Способность и стремление человека получать внутреннее удовлетворение от достигаемых им результатов называют *внутренней мотивацией*, или *самотивацией*. Специалисты, обладающие внутренней мотивацией, активно самосовершенствуются и в конечном итоге опережают более способных, но внутренне безразличных к итогам выполняемой работы коллег.

Иное дело обстоит с мотивацией менеджеров, поскольку главной их задачей является получение результатов от действий подчиненных. Следовательно, менеджеры должны мотивироваться этими результатами, а не личными, которые становятся вторичными. В определенном смысле от менеджеров ожидают готовности бескорыстно пожертвовать удовлетворенностью собственными успехами в пользу успеха других, хотя и подчиненных им, людей. Способность получать удовлетворение от достигнутого подчиненными сотрудниками называют *внешней мотивацией*.

При подборе менеджеров следует убедиться, что специалист-исполнитель, претендующий на роль менеджера, обладает самотивацией, а кроме того, что данному кандидату будет несложно перейти к внешней мотивации.

Менеджерам, которые не смогли поменять внутреннюю мотивацию на внешнюю, нужно предоставить работу с возможностью реализации внутренней мотивации, позволяющей достичь высоких личных результатов.

11.5. Функция контроля

Контроль – это процесс наблюдения за изменениями внешней и внутренней среды организации. В процессе контроля на основе информации о текущих результатах деятельности сравниваются реально достигнутые и плановые результаты.

Для осуществления контроля необходимо наличие следующего:

- объективных и существенных контролируемых показателей;
- критериев, позволяющих классифицировать отклонения от показателей как существенные и опасные либо как допустимые;
- системы и процедуры контроля.

Мониторинг – это система постоянного наблюдения за отдельны-

ми составляющими внешней или внутренней среды предприятия с целью сбора и обработки соответствующей информации.

Контроллинг – это система непрерывного планирования, контроля и анализа, ориентированная на эффективность управления и прибыльность предприятия. Его часто определяют как внутренний финансовый контроль, как организуемый процесс проверки исполнения и обеспечения реализации всех управленческих решений.

Главная задача контроля – количественная и качественная оценка результатов работы организации, ее подразделений и сотрудников с обязательным устранением выявленных отклонений.

По характеру воздействия на объект контроля выделяются упреждающая и результирующая формы контроля.

Упреждающий контроль направлен на предупреждение отклонений и сбоев. С этой целью выявляются отклонения в происходящих процессах от нормы, моделируются возможные негативные последствия, осуществляются необходимые корректировки действий для предотвращения нежелательных последствий.

Результирующий контроль констатирует полученные результаты. Он не может исправить, изменить уже произошедшее событие, поскольку является запаздывающим, но позволяет сделать выводы, чтобы избежать повторения допущенного просчета в будущем.

Контроль тесно связан с функцией планирования. В процессе управления временные периоды реализации функций планирования и контроля должны совпадать. В этой связи по аналогии выделяют стратегический, тактический и оперативный виды контроля.

Стратегический контроль необходим для оценки и регулирования деятельности организации с позиций достижения долгосрочных целей и установления взаимоотношений организации с внешней средой. Он концентрирует внимание не на содержании тех или иных действий, а на их способности обеспечить достижение долгосрочных целей организации. Данный вид контроля наиболее сложен в силу большой зависимости стратегии организации от изменений в окружающей среде и некоторой абстрактности стратегических установок по развитию организации в целом.

Тактический контроль нацелен на анализ выполнения тактических планов организации и ее ключевых подсистем. В первую очередь оцениваются показатели, отражающие состояние внутренней среды организации: ресурсов, организационной структуры и культуры. Периодичность этой формы контроля совпадает с периодами, на которые составляются тактические планы.

Оперативный контроль обеспечивает наблюдение за выполнением

оперативных работ и использованием методов, избранных для реализации всех операций в организации. Его периодичность обусловлена процессами оперативного планирования. Выделяют три этапа оперативного контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ по трем ключевым видам ресурсов, необходимых для нормального протекания процессов: человеческим, материальным и финансовым. Это контроль на входе процесса, обеспечивающий максимальное соответствие требуемым стандартам и нормам ресурсов.

Текущий, или производственный, контроль ведется по ходу выполнения всех этапов и процедур самого процесса производства. Он позволяет своевременно выявлять проблемы, устанавливать причины их возникновения, принимать меры по их устранению и обеспечивает обратную связь в процессе производства.

Заключительный контроль – результирующий. Он констатирует качество результата, полученного по завершении процесса производства (например, качество продукции, оценку выполнения работы, оперативного плана или задания человеком, подразделением или организацией). Результирующий контроль осуществляется путем сравнения полученных результатов с плановыми.

В зависимости от направления деятельности и структуры организации выделяют функциональные *области (сферы)* контроля: производство, финансы, персонал, маркетинг и др., а также *объекты контроля*: ключевые показатели деятельности по каждой из сфер контроля.

Реализация контроля предполагает четыре *этапа*.

На первом этапе устанавливаются параметры, в сравнении с которыми предполагается оценивать деятельность, т. е. цели, показывающие, на что надо ориентироваться. Они должны быть конкретны, представлены в виде результата (стандартов, норм, планов), ожидаемого к определенному времени.

На втором этапе процесса контроля измеряются достигнутые показатели работы. Его эффективность зависит от того, насколько адекватно показатели, выбранные на первом этапе, отражают движение организации к поставленным целям, а также от соответствия составу стандартов, норм и планов.

На третьем этапе сравниваются фактически достигнутые результаты и плановые показатели, что позволяет установить наличие отклонений и выявить их причины.

На четвертом этапе производится окончательная оценка полученных результатов и по мере необходимости предпринимаются шаги по корректировке действий или планов.

Результаты контроля могут быть положительными, отрицательными и нейтральными.

В процессе реализации функции контроля необходимо руководствоваться следующими *принципами*: заблаговременности, объективности, разумности, экономичности, открытости, результативности и индивидуальности.

Соблюдение принципов организации контроля способствует его *эффективности*, которая обусловлена следующими факторами:

- организационными, включающими объекты контроля (что должно контролироваться), субъекты контроля (кто контролирует) и место контрольной функции в организационной структуре управления (кому подчиняется, права, ответственность, полномочия);
- масштабами контроля – количеством и точностью контролируемых параметров, частотой проведения контроля;
- контрольной информацией – объемом, частотой, точностью и своевременностью необходимой для контроля информации;
- затратами на контроль – средствами, связанными с организацией контрольной функции и ее информационным обеспечением.

Тема 12. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СТРУКТУРА И ПРОЦЕСС

12.1. Ситуационные факторы проектирования организации

Проектирование организации – это поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных.

Выделяются четыре группы ситуационных факторов, оказывающих наиболее сильное влияние на проектирование организации: внешняя среда, технология работы в организации, стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей и поведение работников (потребности, квалификация, мотивация).

Двухмерная (в зависимости от степени динамизма и сложности внешней среды) классификация факторов *внешней среды* позволяет выявить четыре типа ситуаций, каждая из которых наиболее соответствует тому или иному виду бизнеса:

- ситуацию низкой неопределенности (факторов мало, они схожи и не меняются), наиболее благоприятную для руководства организации (например, производство соли);
- ситуацию умеренной неопределенности (факторов много, они не схожи и не меняются), более напряженную для руководства организации (например, нефтепереработка);

- ситуацию умеренно высокой неопределенности (факторов мало, они схожи и постоянно меняются), которая требует у руководства и самой организации достаточной гибкости (например, производство товаров народного потребления);

- ситуацию высокой неопределенности (факторов много, они не схожи и постоянно меняются), которая представляет наибольшую трудность и требует от руководства высочайшего уровня аналитических способностей и интуиции (например, производство ЭВМ).

По оценкам специалистов, только 20% факторов бизнеса поддаются контролю руководства, остальные 80% являются неконтролируемыми, т. е. существует возможность для бизнес-творчества.

Технология работы в организации представляет собой как действия работников, так и материалы, оборудование, которые они используют для преобразования объекта своих действий. Бурное развитие технологий в последнее время (ЭВМ, станки с числовым программным управлением, глобальные поисковые системы, роботизация) усилило внимание руководителей к взаимосвязи между структурами.

Применительно к организации или ее части используются три переменные для характеристики отношения между технологией работ и проектированием организации (неопределенность в поступлении работы и месте ее выполнения, в знании относительно того, как делать работу, взаимозависимость работ в организации).

Выбор высшим руководством той или иной стратегии оказывает непосредственное воздействие на многие решения в отношении проектирования организации. Можно рассмотреть *три возможные области стратегического выбора*:

1. Первая область стратегического выбора касается той идеологии управления, которой придерживается высшее руководство. Так, например, приверженность высшего руководства централизации при проектировании организации приводит к установлению в ней многоуровневой иерархии, доминированию вертикальных связей над горизонтальными, созданию контролирующих и подобных им подразделений.

2. Вторая область стратегического выбора имеет отношение к тому, какие потребители будут обслуживаться организацией. Если у организации имеются индивидуальные и организованные потребители, то эта двойственность должна найти отражение при ее проектировании во всех элементах.

3. Третья область стратегического выбора имеет отношение к тому, какие типы рынков сбыта будут обслуживаться организацией и какое планируется территориальное размещение производства.

12.2. Элементы проектирования организации

Проектирование организации связано с принятием руководством решений, относящихся к таким элементам, как разделение труда и специализация, департаментизация и кооперация, связи в организации и координация, масштаб управляемости и контроля, иерархия в организации и ее звенность, распределение прав и ответственности, централизация и децентрализация, дифференциация и интеграция.

Разделение труда и специализация. Разделение труда в организации происходит по следующим направлениям:

- постадийное разделение работ в организации, начиная с поступления в нее ресурсов и заканчивая выходом из нее продукции или услуги (горизонтальная специализация);
- разделение работ по уровням иерархии в организации как в целом, так и в отдельных ее частях (вертикальная специализация).

Определение направленности и глубины специализации является первым шагом в проектировании организации.

Департаментизация и кооперация. Рост специализации отдельных работ в фирме ограничивается возможностями по их координации.

Департаментизация – это процесс группирования схожих работ и их исполнителей. Посредством департаментизации организация может расширяться почти беспредельно. Из множества подходов к группированию специализированных работ в фирмах основными являются следующие:

- группирование работ вокруг ресурсов;
- группирование работ вокруг результата деятельности.

Связи в организации и координация. Посредством связей в организации осуществляется координация ролей и деятельности.

Выделяют следующие типы связей: вертикальные и горизонтальные; линейные и функциональные; прямые и косвенные; формальные и неформальные.

Эффективная координация является функцией двух переменных (прав и информации).

Масштаб управляемости и контроля. Масштаб управляемости является величиной, определяющей количество сотрудников или работ, объединенной под единым руководством. Считается, что для высшего звена управления число подчиненных у одного руководителя должно подчиняться закону $\langle 7 \pm 2 \rangle$, т. е. не менее пяти и не более девяти подчиненных (в среднем 7).

В целом организации могут иметь узкий и широкий масштабы

управляемости. В настоящее время для определения оптимального масштаба управляемости широко используется ситуационный подход, в основе которого лежит анализ факторов, влияющих на определение масштаба управляемости.

К учитываемым *факторам* относятся следующие: схожесть работ; территориальная удаленность работ; сложность работ; уровень подготовки подчиненных, уровень профессионализма руководителя; степень ясности в делегировании прав и ответственности; степень четкости в постановке целей; степень стабильности в организации; степень объективности в измерении результатов работы; техника коммуникации; иерархический уровень; уровень потребности в личных контактах с подчиненными. В зависимости от состояния указанных переменных определяется оптимальный для конкретной ситуации масштаб управляемости.

Иерархия в организации и ее звенность. Иерархия в общем виде – расположение частей целого в порядке от высшего к низшему, для организации – структура власти или ее звенность.

Уровнем управления в организации считается та ее часть, в рамках которой и в отношении которой могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования с выше- и нижерасположенными частями.

Количество уровней обратно пропорционально эффективности работы организации. С учетом функциональных служб, реализующих линейные связи, максимальной считается следующая «этажность»: 9 уровней – для непроизводственных, 12 уровней – для производственных организаций. Проблема количества уровней управления непосредственно связана с проблемой ограничения подчиненных. При этом решение одной проблемы препятствует решению другой.

Распределение прав и ответственности. Выделяют различные схемы распределения прав и ответственности. Распределение прав и ответственности по уровням иерархии типа «елочка», построенное на основе принципа единства подчинения, своими корнями уходит в комбинацию отношений, базирующихся на частной собственности. Такая система является основой бюрократической организации и отличается высокой четкостью в фиксации прав и ответственности руководителя каждого уровня. Она позволяет легко найти ответственного за неудачу в организации. Ее недостатком является то, что в рамках распространенной функциональной департаментизации она ослабляет функциональные права.

Система типа «*матрешка*», основанная на принципах двойного

или множественного подчинения, исторически строилась на комбинации совместной собственности. При этой системе права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих руководителей.

Ответственность расплывлена, и виновного за случившееся практически нельзя найти. Одинаковые полномочия могут иметь два или несколько руководителей, что уводит решение вопроса на самый верх и способствует тотализации контроля.

Централизация и децентрализация. *Централизация* – это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации. Централизация является реакцией организованной системы, направленной на предотвращение искажения информации при передаче ее через все увеличивающееся количество уровней управления.

Децентрализация – это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав нижним уровням управления организацией.

Проблема выбора между централизацией и децентрализацией является проблемой выбора оптимальной конструкции организации. Эти понятия не исключают друг друга.

Децентрализация более демократична. Она обогащает труд руководителей низшего уровня, порождает инициативу, быструю реакцию на опасности и возможности с момента их появления.

Дифференциация и интеграция. Степень различия между подразделениями и степень требуемого сотрудничества вошли в теорию как дифференциация и интеграция.

Дифференциация означает деление в организации работ между ее частями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения.

Для определения степени дифференциации в организации используют следующие параметры:

- определенность в целях и задачах (ясность и измеримость);
- структуру (формальную с жесткой политикой или свободную с гибкой политикой);
- уровень взаимодействия (степень межличностных и групповых связей и кооперации);
- временные границы обратной связи (короткие или длинные промежутки времени прохождения информации о результатах работы).

Когда организация является сильно дифференцированной и силь-

но децентрализованной с точки зрения управления ею, то возникает необходимость введения ролей интеграторов, которые должны обеспечить факт принятия решений.

Интеграция означает уровень сотрудничества, существующий между частями организации и обеспечивающий достижение целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимосвязанностью работ в организации.

Изучение степени дифференциации и интеграции частей организации помогает определить степень потенциального конфликта между ними, а нахождение соответствующего интеграционного механизма создает условия для снижения уровня возможной конфликтности. Все вместе способствует повышению эффективности организации в ее взаимодействии с внешней средой.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Мильнер, Б. З. Теория организации : учеб. / Б. З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012.

Управление организацией : учеб. / М. В. Петрович [и др.] ; под науч. ред. М. В. Петровича. – Минск : Дикта, 2008.

Управление организацией : учеб. / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012.

Дополнительная литература

Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление : [пер. с англ.] / Д. Аакер. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2006.

Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономист, 2007.

Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI в. : [пер. с англ.] / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2004.

Друкер, П. Ф. Практика менеджмента : [пер. с англ.] / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2006.

Климович, Л. К. Управление организацией : практикум / Л. К. Климович, Е. В. Глушакова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2012.

Мескон, М. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2004.

Мильнер, Б. З. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / под ред. Б. З. Мильнера. – М. :

ИНФРА-М, 2009.

Левченко, Е. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Е. А. Левченко, О. В. Ежель. – Гомель : БелГУТ, 2010.

Тележников, В. И. Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Тележников ; под ред. Н. П. Беляцкого. – Минск : БГЭУ, 2008.

Титович, А. А. Управление организацией : учеб. пособие / А. А. Титович, В. С. Коржов. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2011.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Тема 1. Теория организации	4
Тема 2. Эволюция организационных форм и принципов	9
Тема 3. Традиционная и новая организации	16
Тема 4. Организационно-управленческие концепции	20
Тема 5. Понятие организации	28
Тема 6. Виды организаций	32
Тема 7. Внешняя и внутренняя среда организации	36
Тема 8. Цели организации. Программно-целевое управление	40
Тема 9. Законы функционирования и развития организации. Принципы управления организацией	45
Тема 10. Методы управления.....	52
Тема 11. Классические и современные функции управления	61
Тема 12. Организация как структура и процесс	73
Список литературы	78

Учебное издание

Левченко Елена Анатольевна
Богуш Алла Ивановна

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

Курс лекций
для студентов специальности 1-26 03 01
«Управление информационными ресурсами»

Редактор Т. В. Гавриленко
Технический редактор И. А. Козлова
Компьютерная верстка И. А. Козлова

Подписано в печать 26.09.13. Бумага типографская № 1.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 4,65. Уч.-изд. л. 5,00. Тираж 160 экз.
Заказ №

Учреждение образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.
ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

**Е. А. ЛЕВЧЕНКО
А. И. БОГУШ**

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

**Курс лекций
для студентов специальности 1-26 03 01
«Управление информационными ресурсами»**

Гомель 2013